DIFFERENTIATE OR DIE

Phạm Thảo Nguyên *dịch*

JACK TROUT
STEVE RIVKIN

SECOND EDITION

KHÁC BIỆT HAY LÀ CHẾT

NEW

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

KHÁC BIỆT HAY LÀ CHẾT

Tác giả: Jack Trout & Steve Rivkin

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng Biên tập:
ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập : Trần Thi Anh
Trình bày : First New
Bìa : Nguyễn Hùng

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP.HCM
ĐT: (028) 38225340 - 38296764 - 38247225 - Fax: 84.28.38222726
Email: tonghop@nxbhcm.com.vn
Sách online: www.nxbhcm.com.vn / Ebook: www.sachweb.vn

Thực hiện liên kết:
Công ty TNHH Văn hóa Sáng tạo Trí Việt (First News)
Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 1, TP. HCM

XNĐKXB số 4745-2021/CXBIPH/06-335/THTPHCM ngày 21/12/2021 - QĐXB số 92/QĐ-THTPHCM-EBOOK2021 cấp ngày 31/12/2021. ISBN: 978-604-335-540-6. Lưu chiểu quý 1/2022.

Giá bán: 54.000 đồng

Lời mở đầu

Gần như trong suốt quá trình làm việc của mình, tôi và các đồng sự luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc "trở nên khác biệt".

Trong cuốn *Định Vị Thương Hiệu* (*Positioning*), khác biệt có nghĩa là tự khác biệt hóa dịch vụ, sản phẩm của bạn trong tâm trí của cả khách hàng hiện tại lẫn tiềm năng.

Trong cuốn *Chiến Tranh Tiếp Thị* (*Marketing Warfare*), khác biệt được định nghĩa là dùng một ý tưởng "không giống ai" để tự bảo vệ, hoặc để tấn công bằng lối đánh bọc hậu hay đánh du kích đối thủ cạnh tranh của bạn.

Trong cuốn *22 Quy Luật Bất Biến Của Marketing* (*The 22 Immutable Laws of Marketing*), khác biệt có nghĩa là dùng một ý tưởng độc đáo để xây dựng một thương hiệu.

Còn trong cuốn *Sức Mạnh Của Sự Đơn Giản* (*The Power of Simplicity*), khác biệt có nghĩa là xác lập một chiến lược hướng đến sự khác biệt hóa.

Thật vậy, "Trở nên khác biệt" luôn là trọng tâm của mọi khái niệm marketing mà chúng tôi đã thể hiện trong suốt mấy chục năm qua.

Bạn có thể cho rằng lúc này thông điệp về "sự khác biệt" của chúng tôi đã được lan truyền và chấp nhận rộng rãi. Rằng, mọi người đều đang bận rộn mang "sự khác biệt" vào trong các kế hoạch của họ và dường như không ai là không đóng góp cho đời một ý tưởng khác biệt của riêng mình. Sự thực có đúng như thế không?

Xin thưa rằng "Không!".

Mục đích của chúng tôi khi viết cuốn sách này là hướng đến hai

loại hình thức tổ chức. Loại hình thứ nhất bao gồm những tổ chức chưa bao giờ để tâm đến việc phải trở nên khác biệt. Những tổ chức loại này luôn phải vật lộn với các mục tiêu như "chất lượng cao hơn", "giá trị tốt" hay một lời khẳng định tuy sáo mòn nhưng vẫn còn nhiều hấp dẫn: "sản phẩm tốt hơn". Các doanh nghiệp này cho rằng sản phẩm của họ tốt hơn các đối thủ và "chân lý" đó luôn thắng thế.

Có vô số "bậc thầy" vây quanh họ và không ngừng nói về "chất lượng", về "trao quyền", về "định hướng khách hàng" và rất nhiều hình thức lãnh đạo khác nhau. Tuy nhiên, họ quên rằng các đối thủ của họ cũng được trợ lực bởi những "quân sư" tương tự. Vậy nên, không có gì là khác biệt cả!

Loại hình tổ chức thứ hai bao gồm những tổ chức hiểu được sự cần thiết của việc trở nên khác biệt. Nhưng chỉ sau một vài nỗ lực không đáng kể, các công ty này đành phải đau lòng chấp nhận là họ không thể và không biết phải làm sao để có thể "trở nên khác biệt". Họ bào chữa rằng sản phẩm cũng như cách thức bán hàng của họ chẳng có gì khác so với các đối thủ cạnh tranh.

Các tổ chức này buộc phải tin vào những lời hứa hẹn của các diễn giả kích hoạt tinh thần và truyền nguồn cảm hứng bất tận với hy vọng người của họ rồi sẽ thể hiện được thói quen làm việc hiệu quả và xây dựng thái độ tích cực. Song những diễn giả đó cũng đến với cả các đối thủ của họ để kích hoạt tinh thần cho các tổ chức này. Như vậy, vẫn không có gì là khác biệt!

Và họ cũng không gặt hái được bao nhiêu hỗ trợ từ những tên tuổi hàn lâm khoa bảng lớn. Ví dụ như Michael Porter của Đại học Harvard, người đã nói về sự cần thiết của một vị thế độc quyền nhưng thực sự lại không hỗ trợ được bao nhiêu cho các tổ chức để có thể đạt được cái vị thế độc quyền đó. Thay vào đó, Porter lại nói về tính liên tiến chiến lược, vị thế chiến lược và giảm thiểu thỏa hiệp. Vẫn không có gì là khác biệt!

Sự hỗ trợ từ các công ty quảng cáo cũng không đem lại cho các tổ chức điều gì mới mẻ. Những người này chỉ nói về những điều gì có liên quan đến sự gắn kết, đột phá, lôi cuốn hay dễ mến, ưa nhìn..., nói chung là tất cả những điều có liên quan đến nghệ thuật chứ không phải kỹ thuật. Vẫn không có gì là khác biệt ở đây!

Cuốn sách này được viết ra là để thay đổi tất cả những quan điểm trên. Nó đưa ra rất nhiều cách thức khác nhau để giúp bạn trở nên khác biệt nhưng vẫn có thể tránh khỏi sự cám dỗ của những gì có-

vẻ-là-khác-biệt nhưng thực sự lại tương đồng.

Với cuốn sách này trong tay, các bạn sẽ ở trong một vị thế tốt hơn để phát triển vững vàng trong một thế giới cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Đây chính là một cuốn sách có thể tạo ra sự khác biệt cho sự nghiệp kinh doanh của bạn.

- Jack Trout

Chương 1
Vương quốc của sự lựa chọn

Vào thời kỳ sơ khai của nhân loại, lựa chọn không phải là một vấn đề của con người. Để trả lời cho câu hỏi "Có gì cho bữa tối đây?", tổ tiên của chúng ta chỉ cần ra khỏi hang và săn bắt bất kỳ con vật nào họ nhìn thấy và đem về làm bữa tối cho mình và các thành viên.

Ngày nay, trả lời cho câu hỏi trên, chúng ta tìm vào siêu thị và dán mắt vào vô số thứ có thể ăn được mà người khác đã đánh bắt hay nuôi trồng, thậm chí họ còn chế biến và đóng gói sẵn – tất cả là vì sự tiện lợi của chúng ta. Chúng ta không cần phải đi săn bắt nhưng lại phải cân nhắc xem nên mua loại nào trong hàng trăm thứ kia. Thịt heo? Thịt bò? Thịt gà? Hay các loại thực phẩm giả thịt?

Nhưng đó chỉ mới là bước khởi đầu. Sau đó, chúng ta còn phải quyết định xem mình sẽ chọn phần nào của các loại thịt ấy. Sườn? Đùi? Thăn? Tim hay Gan?...

Và có thể còn phức tạp hơn nữa khi một số người phải quyết định chọn mua những thứ khác cho những người ăn chay trong gia đình mình.

Câu cá cho bữa tối

Đối với tổ tiên của chúng ta, việc đánh bắt cá là hết sức đơn giản. Họ chỉ cần vót nhọn một cành cây và đặt tất cả hy vọng vào vận may trên dòng sông, con suối. Ngày nay, “đánh bắt” trước hết nghĩa là phải tìm đến những cửa hàng dụng cụ như Bass Pro Shop, L.L.Bean hay Orvis để rồi bị lóa mắt trước đủ loại cần câu, dây câu, lưỡi câu đến mồi câu dành riêng cho từng loại cá khác nhau, rồi nào là quần áo đi câu, giỏ đựng cá và nếu có thể là cả một con tàu

hay hàng trăm thứ không ngờ khác nữa.

Ở Bass Pro, một cửa hàng rộng hơn 30.000 m2 ở Springfield, Missouri, thậm chí họ còn có thể cắt tóc của bạn để chế biến thành một loại mồi câu đặc biệt!

Việc đi câu hay nói đúng hơn là tất cả mọi thứ đã khác trước rất nhiều.

Đi ăn tối

Ngày nay, rất nhiều người thường nhường việc chọn địa điểm ăn tối cho người khác bởi việc quyết định sẽ đi ăn tối ở đâu trong một thành phố rộng lớn như New York chẳng hạn, hoàn toàn không dễ dàng chút nào.

Cũng vì vậy mà vào năm 1979, Nina và Tim Zagat đã thực hiện một cuộc khảo sát tất cả các nhà hàng ở New York để giúp thực khách giải quyết khó khăn trong việc lựa chọn này. Ngày nay cuốn "cẩm nang nhà hàng" loại bỏ túi của Zagat (gồm 54 tập) trở thành một ấn phẩm được bán ra nhiều triệu bản, với nhận xét và xếp hạng hơn 300.000 nhà hàng, quán bar, hộp đêm khác nhau.

Sự bùng nổ trong lựa chọn

Trong vài thập niên qua, nhiều thay đổi trong lĩnh vực kinh doanh bao gồm sự tăng trưởng ngoạn mục các hạng mục sản phẩm thuộc hầu hết mọi chủng loại diễn ra liên tục. Người ta dự đoán hiện có trên một triệu đơn-vị-dự-trữ (SKU)[1] ở Mỹ. Trong một siêu thị bất kỳ, luôn có trên dưới 40.000 SKU. Trong khi đó, 80-85% sản phẩm thiết yếu của một gia đình bất kỳ nằm trong nhóm 150 SKU. Điều này có nghĩa là trong mỗi lần đi mua sắm, rất có khả năng chúng ta sẽ bỏ qua 39.850 SKU được bày bán trên các kệ.

[1] SKU - Stock Keeping Unit: Đơn vị dự trữ.

Trong những năm 1950, nếu muốn mua xe, người dân Mỹ phải chọn một trong những kiểu xe của GM, Ford, Chrysler hay American Motors. Tuy nhiên ngày nay, lựa chọn đó không còn bị bó hẹp vì sự xuất hiện của các nhãn hiệu Acura, Aston Martin, Audi, Bentley, BMW, Honda, Hyundai, Infiniti… Vào đầu những năm 1970, có khoảng 140 nhãn hiệu xe có mặt trên thị trường và ngày nay con số này đã lên đến hơn 300.

Việc chọn vỏ xe còn phức tạp hơn rất nhiều. Nếu trước đây chúng

ta chỉ biết đến Goodyear, Firestone, General và Sears thì ngày nay, chỉ ở một cửa hàng bán lẻ vỏ xe hơi như The Tire Rack, bạn sẽ phải dõi tìm những vỏ xe cùng loại từ hàng tá thương hiệu từ lạ cho tới quen như Goodrich, Bridgestone, Continental, Dunlop, Hankook, Pirelli, Toyo, General, Kumho, Sumitomo…

Sự khác biệt lớn nhất chính là bản chất của thị trường. Thị trường trong nước trước đây, nơi những công ty nội địa cạnh tranh với nhau nay đã trở thành một thị trường toàn cầu, tạo ra sự cạnh tranh giữa các công ty đến từ khắp nơi trên thế giới.

Chọn nơi chăm sóc sức khỏe

Hãy xét đến một nhu cầu cơ bản khác là nhu cầu được chăm sóc y tế. Trước đây, mỗi khi đau ốm, bạn chỉ cần đến một bệnh viện bất kỳ mà không phải suy nghĩ gì nhiều về cung cách phục vụ, trình độ kỹ thuật điều trị hay thuốc men, kể cả chi phí… vì hầu như mọi thứ ở họ đều tương đương nhau. Ngày nay, lựa chọn một cơ sở chăm sóc sức khỏe phù hợp là vô cùng khó khăn nếu bạn phải cân nhắc đến các yếu tố nói trên.

Chẳng hạn, có thể nói rằng bang California, Hoa Kỳ là một vùng đất tiêu biểu của các loại "báo cáo" chăm sóc sức khỏe. Khởi đầu là việc một số nhóm bác sĩ và các chương trình chăm sóc sức khỏe phát hành các "báo cáo" chứng nhận hiệu quả hoạt động của hệ thống đơn vị cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Sau đó, tổ chức PacifiCare với 2,1 triệu thành viên của bang California cho phát hành "Danh mục Chất lượng" mới được cập nhật trên trang web của mình. Danh mục này xếp loại hơn 100 tổ chức sức khỏe dựa trên các mức tiêu chuẩn về kết quả khám chữa bệnh, mức độ hài lòng của người được chăm sóc sức khỏe, dữ liệu hành chính, cũng như thông tin về mức độ chuyên nghiệp và trình độ tổ chức của họ.

Nhưng mọi thứ trở nên rối rắm đến mức mọi người không còn lo lắng đến việc mắc bệnh nữa. Việc tìm một nơi để được chăm sóc tốt hơn mới chính là mối bận tâm của chúng ta.

Chọn lựa hàng điện tử tiêu dùng

Một nhà quan sát tìm đến một siêu thị hàng điện tử tiêu dùng và dừng lại ở khu vực bán các loại dàn âm thanh. Ở đó có 74 loại máy thu thanh, 55 loại đầu đĩa CD, 32 loại cassette và 50 dàn loa khuếch đại khác nhau. (Bạn đã thấy đinh tai nhức óc chưa?).

Nếu giả sử các bộ phận này đều có thể kết hợp với nhau tùy theo ý

bạn, điều này có nghĩa là bạn có khả năng thiết kế 6,5 triệu kiểu dàn âm thanh khác nhau. (Bây giờ thì chắc chắn tai bạn đã bị... thủng màng nhỉ!).

Quyền chọn lựa đang ngày càng được mở rộng

Những gì vừa được mô tả trên đây là thực tế đã và đang diễn ra tại thị trường nước Mỹ, một thị trường có thể nói là đa dạng nhất thế giới, nơi tập trung nhiều người giàu có nhất thế giới và hầu hết những người làm marketing đều đang nỗ lực để giành lấy chiếc ví của họ.

Hãy thử nhìn Trung Quốc, một quốc gia đang có những bước phát triển vượt bậc. Sau nhiều thập niên chỉ biết mua những loại thực phẩm do các công ty quốc doanh sản xuất, giờ đây người dân Trung Quốc có thể thoải mái chọn lựa giữa vô vàn sản phẩm nội địa cũng như nhập khẩu mỗi khi đi mua sắm. Theo một khảo sát mới đây thì thị trường tiêu thụ trong nước dành cho các loại sản phẩm nội địa đang bắt đầu bùng phát với 135 thương hiệu thực phẩm "cấp quốc gia" để khách hàng mặc sức lựa chọn. Chặng đường trước mắt còn dài nhưng rõ ràng Trung Quốc đang đi đúng hướng để trở thành một đế chế chọn lựa thực sự.

Một số thị trường khác có lẽ còn rất lâu mới đến được điểm bùng phát mạnh mẽ. Những quốc gia như Liberia, Somalia, Bắc Triều Tiên và Tanzania còn quá nghèo và bất ổn nên quyền được chọn lựa này chỉ mới là niềm hy vọng trong tâm tưởng của người dân nước họ.

Quy luật phân chia

Quyền lựa chọn chịu tác động của Quy luật Phân chia – quy luật này đã được trình bày trong cuốn *22 Quy luật Bất biến trong Marketing* (*The 22 Immutable Laws of Marketing*).

Cũng giống như một sự phân bào trong một chiếc đĩa thí nghiệm, vũ đài marketing có thể được xem như một đại dương các dòng sản phẩm đang không ngừng mở rộng. Ban đầu, một dòng sản phẩm cũng giống như một thực thể đơn độc, nhưng theo thời gian, dòng sản phẩm này sẽ bắt đầu phân chia thành nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau, như sản phẩm máy tính chẳng hạn, thành máy tính trung tâm, máy tính mini, máy trạm, máy tính cá nhân, máy tính xách tay...

Tương tự, ngành công nghiệp xe hơi cũng mở đầu bằng một dòng sản phẩm duy nhất. Trong một thời gian dài, ba nhãn hiệu

Chevrolet, Ford và Plymouth cùng nhau chiếm lĩnh thị trường xe hơi. Sau đó, dòng sản phẩm này bắt đầu phân chia để ngày nay chúng ta có các loại xe hơi cao cấp, xe hơi giá trung bình và xe rẻ tiền. Kích thước xe cũng rất đa dạng: cỡ lớn, trung bình hay nhỏ gọn. Chúng ta lại có xe hơi thể thao, xe truyền động bốn bánh (xe hai cầu), xe RV hay xe tải chở hàng...

Trong ngành công nghiệp truyền hình, ABC, CBS và NBC từng có thời thu hút đến 90% khán giả xem truyền hình. Còn giờ đây, ngành công nghiệp này đã mở rộng thêm các kênh truyền hình internet, truyền hình cáp, truyền hình vệ tinh và truyền hình phổ thông. Ngày nay, có đến hơn 500 kênh truyền hình khác nhau để người xem chọn lựa. Với con số này, nếu bạn muốn dò qua một lượt để tìm một chương trình nào đó để xem thì có khả năng là ngay khi bạn tìm được, chương trình đó đã đến phần kết thúc.

"Phân chia" là một quá trình diễn ra liên tục. Nếu bạn vẫn còn nghi ngờ về điều này, hãy xem qua Bảng 1.1 về sự bùng nổ quyền chọn lựa.

Ngành "Công nghiệp lựa chọn"

Tất cả những sự phân chia này đã dẫn đến việc ra đời một ngành công nghiệp mới nhằm hỗ trợ chúng ta chọn lựa dễ dàng hơn. Phần trước chúng ta có đề cập đến Zagat với cuốn cẩm nang về các nhà hàng và các loại báo cáo chăm sóc sức khỏe.

Bạn có thể tìm thấy khắp nơi những lời khuyên kiểu như nên chọn mua quỹ nào trong số 8.000 quỹ đầu tư; nên tìm đến nha sĩ nào ở Saint Louis; hoặc nên theo học chương trình MBA nào trong số hàng trăm trường đại học kinh doanh. (Lời khuyên nào sẽ giúp tôi tìm được việc làm ở Wall Street?).

Bảng 1.1 - Sự bùng nổ quyền chọn lựa

Chủng loại	Đầu thập niên 70	Cuối thập niên 90
Mẫu xe	140	260
Thực đơn KFC	7	14
Kiểu dáng xe	654	1.212
Khoai tây chiên Frito-Lay	10	78
Xe SUV	8	38
Ngũ cốc ăn sáng	160	340
Máy tính để bàn	0	400
Phần mềm	0	250.000
Nước ngọt	20	87
Nước đóng chai	16	50
Sữa	4	19
Kem đánh răng Colgate	2	17
Tạp chí	339	790
Nước súc miệng	15	66
Đầu sách mới	40.530	77.446
Chỉ nha khoa	12	64
Trường trung học cộng đồng	886	1.742
Thuốc bán theo toa	6.131	7.563
Khu vui chơi, giải trí	362	1.174
Thuốc giảm đau	17	141
Kích thước màn hình ti-vi	5	15
Kiểu dáng quần jeans Levi's	41	70
Kênh truyền hình ở Houston	5	185
Giày thể thao	5	285
Đài phát thanh	7.038	12.458
Vớ (tất) nữ	5	90
Thực đơn McDonald's	13	43
Kính sát tròng	1	36

Mạng Internet ngày nay tràn ngập vô vàn trang web khác nhau có thể hỗ trợ bạn tìm kiếm và lựa chọn bất cứ thứ gì mà bạn có thể tưởng tượng ra được, với một mức giá rất phải chăng.

Các tạp chí dành cho người tiêu dùng như Consumer Reports và Consumers Digest cũng liên tục thông tin cho người đọc về những hạng mục sản phẩm và các lựa chọn. Trở ngại duy nhất là các tạp chí này đăng quá nhiều thông tin chi tiết khiến bạn càng đọc càng bị rối.

Các chuyên gia tâm lý tiêu dùng cho rằng việc có quá nhiều hạng mục chọn lựa sẽ khiến mọi người phát điên lên. Theo Tiến sĩ Carol Moog: "Việc có quá nhiều chọn lựa và chọn lựa nào cũng đều có thể được thỏa mãn nhanh chóng sẽ khiến trẻ em và cả người lớn có những suy nghĩ mãi mãi ấu trĩ. Xét ở góc độ marketing, mọi người sẽ không còn hứng thú quan tâm đến xung quanh, họ sẽ trở nên béo phì, mệt mỏi và mất dần khả năng tự quyết. Họ sẽ có xu hướng cố thủ, chán nản và phản ứng lại mọi tác động, mọi kích thích bên ngoài".

Chọn lựa dễ làm người tiêu dùng ngán ngẫm

Mọi người vẫn còn tranh cãi về tính hấp dẫn của việc mở rộng quyền chọn lựa. Nhưng theo nhận xét của Tiến sĩ Carol Moog, trên thực tế việc chọn lựa có thể khiến khách hàng cảm thấy chán ngán, mệt mỏi và giảm hứng thú mua hàng.

Vào năm 2001, các nhà thăm dò đã tiến hành nghiên cứu dữ liệu của 800.000 nhân viên làm việc ở 647 công ty, tổ chức thuộc 69 ngành công nghiệp khác nhau. Cuộc thăm dò này cho thấy rằng song song với sự gia tăng của số lượng các quỹ đầu tư được chọn lựa, số lượng nhân viên tham gia các chương trình này lại giảm xuống. Quá nhiều chọn lựa sẽ dẫn đến sự mơ hồ. Và sự mơ hồ đồng nghĩa với câu trả lời "Tôi không quan tâm, cám ơn!".

Giáo sư Xã hội học Barry Schwartz, tác giả cuốn sách The Paradox of Choice (Nghịch lý của sự Chọn lựa) đã phát biểu tại một diễn dàn công nghiệp vào năm 2006:

Con người bị nhấn chìm bởi vô số các lựa chọn khiến họ gần như tê liệt. Quá nhiều thứ phải chọn lựa làm mọi người trì hoãn những quyết định của mình. Họ hy vọng rồi lại tự trách bản thân vì đã thực hiện những chọn lựa tệ hại. Bạn hầu như chẳng phải suy nghĩ gì nhiều nếu chỉ được chọn một trong hai chiếc quần jeans. Nhưng nếu có cả trăm chiếc quần, bạn buộc phải xem cái nào là tốt nhất.

Chọn lựa có thể rất khắc nghiệt

Barry Schwartz đã gọi sự lựa chọn trong thời đại ngày nay là một nghịch lý. Gọi như thế vẫn còn quá nhẹ nhàng bởi nếu nói chính xác hơn, đó là một đế chế. Theo định nghĩa của từ điển thì đế chế là đại diện cho quyền lực tối thượng, thường rất khắc nghiệt và tàn bạo.

Quyền lựa chọn cũng tương tự. Với sự cạnh tranh dữ dội, thị trường ngày nay bị chi phối bởi sự chọn lựa. Khách hàng có quá nhiều sản phẩm cùng chủng loại để lựa chọn nên bạn sẽ phải trả giá đắt cho những sai lầm của mình. Một khi bạn mắc sai lầm, các đối thủ sẽ lập tức giành lấy thị phần của bạn và không dễ gì bạn có thể giành lại được trong một sớm một chiều. Những công ty không hiểu được thực tế này sẽ không thể tồn tại. (Một thực tế quả là khắc nghiệt!).

Có nhiều thương hiệu nổi tiếng một thời nhưng ngày nay đã không còn nghe đến nữa như American Motors, Braniff Airlines,

Burger Chef, Carte Blanche, Eastern Airlines, Gainesburgers, Gimbel's, Hathaway shirts, Horn & Hardart, bánh quy Mr. Salty, Philco, Trans World Airlines, Trump Shuttle, VisiCalc, Woolworth's... Và đó chỉ là một số ít những thương hiệu lớn đã chấm dứt sự tồn tại của mình.

Bạn phải cẩn trọng

Nếu bạn bỏ qua sự độc đáo của riêng mình để cố gắng chiều ý tất cả mọi người thì bạn sẽ nhanh chóng hủy hoại những đặc điểm vốn tạo nên sự khác biệt của mình. Điển hình là trường hợp của Chevrolet - một thương hiệu xe gia đình chất lượng cao từng chiếm lĩnh thị trường. Khi Chevrolet cố gắng thêm những giá trị như "đắt tiền", "phong cách thể thao", "nhỏ gọn", "vận tải" vào đặc tính thương hiệu của mình thì "sự khác biệt mang tên Chevrolet" đã không còn nữa, kéo theo sự sụt giảm doanh số của họ.

Bảng 1.2 dưới đây liệt kê 10 hiệu xe bán chạy nhất ở thị trường Mỹ năm 2006. Chevrolet đứng hạng 5 và 7 và doanh thu chủ yếu của họ là từ hoạt động cho thuê xe.

Nếu bạn không quan tâm đến những thay đổi của thị trường thì sự khác biệt của bạn có thể giảm đi phần nào tầm quan trọng. Hãy xét đến trường hợp của Công ty Digital Equipment Corporation (DEC) - từng là nhà sản xuất máy tính mini hàng đầu của Mỹ. Công ty này đã xem nhẹ việc thay đổi công nghệ để sản xuất máy tính PC - một thiết bị phổ biến trong các văn phòng làm việc. Máy tính mini - sự khác biệt vốn có của DEC đã trở nên không còn quan trọng nữa. Sau đó, DEC đã bị khai tử và sáp nhập bởi Compaq - một trong những người khổng lồ về máy tính PC.

Bảng 1.2 – Những thương hiệu xe bán chạy nhất ở Mỹ năm 2006

1-	Toyota Camry	448.445
2-	Toyota Corolla/Matrix	387.388
3-	Honda Accord	354.441
4-	Honda Civic	316.638
5-	Chevrolet Impala	289.868
6-	Nissan Altima	232.457
7-	Chevrolet Cobalt	211.449
8-	Ford Focus	177.006
9-	Ford Taurus	174.803
10-	Ford Mustang	166.530

Nếu bạn phụ thuộc vào chiếc bóng của các đối thủ cạnh tranh

mạnh hơn mà không bao giờ thiết lập những điểm khác biệt của mình thì bạn sẽ mãi mãi bị yếu thế. Westinghouse là một ví dụ điển hình khi chấp nhận làm chiếc bóng của GE (General Electric) và ngày nay thương hiệu này đã không còn tồn tại. Hoặc trường hợp của Goodrich: trong nhiều năm liền, Goodrich đã tái tạo vỏ xe nhưng Goodyear lại hưởng hết mọi phần lợi nhuận bởi vì cái tên Goodrich khiến khách hàng nhầm lẫn với thương hiệu Goodyear. Cả hai thương hiệu đều xuất sắc nhưng khó có thể tách rời chúng trong tâm trí của khách hàng. Hiện tại, Goodrich chỉ đang hoạt động cầm chừng.

Thế giới kinh doanh ngày nay không có chỗ cho lòng khoan dung, rộng lượng.

Và, quyền chọn lựa ngày càng trở nên tệ hại hơn

Đừng nghĩ đơn giản rằng mọi việc rồi sẽ đâu lại vào đấy. Chúng ta phải hiểu rằng tình hình sẽ tệ hại hơn, đơn giản là vì ngày càng có thêm nhiều chọn lựa và một lựa chọn sẽ tiếp nối cho nhiều lựa chọn tiếp theo.

Trong cuốn Faster (Nhanh hơn nữa), tác giả James Glieck đã vẽ ra một tương lai chỉ có thể được gọi là một sự mơ hồ, lẫn lộn và mô tả là: "Đó là sự tăng tốc của hầu như tất cả mọi thứ". Chúng ta hãy xem xét bối cảnh sau:

Sự sinh sôi nảy nở nhanh chóng của quyền lựa chọn đưa chúng ta vào một vòng lặp các thông tin rối rắm khác. Càng có nhiều thông tin thì chúng ta càng có nhiều “cổng vào”, nhiều công cụ tìm kiếm để đổ đầy thông tin hơn nữa vào đầu óc chúng ta. Càng có nhiều bằng phát minh thì càng có nhiều luật sư về bản quyền và nhiều dịch vụ săn tìm bằng phát minh hơn. Càng có nhiều sách dạy nấu ăn, bạn càng phải tìm thêm những món mới để phục vụ và bạn càng cần có thêm sách dạy nấu ăn mới hơn. Sự phức tạp tạo thành sự chọn lựa; sự chọn lựa thúc đẩy công nghệ; và lại đến lượt công nghệ tạo ra sự phức tạp. Không có phân phối hàng hóa, không có sản xuất hiệu quả, không có những số điện thoại miễn phí, chuyển phát nhanh, mã hàng, máy quét và trên tất cả là nếu không có máy tính, sự lựa chọn đã không tăng theo cấp số nhân nhanh đến như vậy.

Không ai trong chúng ta nhìn thấy một lối ra nào.

Chương 2
Các dòng sản phẩm đang dần đồng nhất hóa

Trong khi các dòng sản phẩm đang mở rộng dưới tác động của quy luật phân chia thì một điều đáng lo ngại đã xảy ra. Ngày nay, bất kể vô số nỗ lực xây dựng thương hiệu, song càng lúc càng có nhiều dòng sản phẩm đang dần trở nên đồng nhất. Nói cách khác, ngày càng có ít các thương hiệu trong những dòng sản phẩm này tạo được sự khác biệt rõ ràng. Trong tâm trí người tiêu dùng, những thương hiệu này vẫn hiện diện nhưng chúng cũng tương tự như các thương hiệu cùng loại khác. Chúng có thể chiếm giữ một vị trí nào đó trong dòng sản phẩm. Chúng tồn tại nhưng không sở hữu một ý tưởng có ý nghĩa đủ để trở nên khác biệt.

Sự đối nghịch giữa Mong muốn và Thực tế

Ngày nay, hầu như tất cả mọi người, từ nhà thiết kế thời trang cho đến những người nổi tiếng đều muốn khẳng định mình như một thương hiệu. Nhưng cuối cùng các loại sản phẩm hay dịch vụ đều phải đối mặt với những thực tế tàn bạo của thương trường và cả trong ý thức của người tiêu dùng. Người tiêu dùng có quyền đặt câu hỏi: “Sản phẩm mà anh cung cấp có điểm gì đặc biệt? Chúng có gì khác biệt so với những sản phẩm cùng loại khác? Ưu điểm sản phẩm của anh là gì? Nó có mang đến những giá trị thực sự có ý nghĩa đối với tôi và tạo cho tôi cảm giác “đáng đồng tiền” hay không?".

Robert Passikoff, nhà sáng lập Công ty Brand Keys - một công ty có trụ sở tại New York, chuyên tư vấn, nghiên cứu và khảo sát lòng trung thành của khách hàng, nhận định: "Một thực tế hiển nhiên là ngày càng có nhiều công ty gặp khó khăn trong việc tìm kiếm và xây dựng một hình ảnh khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

Hai thập niên cuối của thế kỷ 20 đã diễn ra các hoạt động Tái thiết Quy trình và Chất lượng đồng bộ. Những công ty nào tiếp tục ứng dụng các hoạt động này ở thế kỷ 21 thì hầu như sẽ chẳng có điểm nào khác biệt so với các công ty cùng ngành nghề. Sau khi các công ty bỏ ra hàng trăm triệu đô la cho quảng cáo, dĩ nhiên người tiêu dùng sẽ có nhận thức về những thương hiệu này. Nhưng câu hỏi cần đặt ra là: liệu những thương hiệu đó có tự làm cho chúng trở nên khác biệt so với các thương hiệu khác trong cùng dòng sản phẩm hay không?".

Một điều chắc chắn rằng tính khác biệt hình thành và tồn tại dựa trên căn bản những giá trị mà một sản phẩm hay dịch vụ thực sự sở hữu. Đó có thể là những giá trị thực hoặc giá trị cảm nhận, lý tính hoặc cảm tính. Những giá trị này phải thực sự có chỗ đứng trong tâm trí của người tiêu dùng chứ không chỉ đơn thuần là một nhận thức về thương hiệu mà không đem lại một giá trị nào. Và sự khác biệt của các thương hiệu sẽ được quyết định dựa trên mức độ các giá trị sở hữu và tầm quan trọng trong đời sống của người tiêu dùng. Thế nhưng, ngày càng có ít sản phẩm hay dịch vụ có khả năng chứng minh được sự khác biệt đúng nghĩa này.

Thực tế không dễ dàng

Để minh chứng cho nhận định này, Công ty Brand Keys đã tiến hành khảo sát 1.847 sản phẩm và dịch vụ thuộc 75 dòng sản phẩm khác nhau dựa vào Customer Loyalty Engagement Index (Chỉ số lòng trung thành của người tiêu dùng) bằng việc sử dụng phối hợp các câu hỏi tâm lý, phương pháp hồi quy hệ số, các phân tích về quan hệ nhân quả, nhận định của khách hàng về sản phẩm hay dịch vụ, dự đoán phản ứng của khách hàng, thời gian có mặt liên tục trên thị trường của sản phẩm và mức độ khác biệt. Theo biểu đồ 2.1 dưới đây, khi sản phẩm hay dịch vụ của bạn di chuyển từ trái sang phải, nghĩa là bạn đang chuyển từ vị thế không có gì khác biệt (hoặc khác biệt không rõ rệt) sang vị thế cực kỳ khác biệt.

Biểu đồ 2.1 - Mức độ Khác biệt hay Ý nghĩa đối với người tiêu dùng

Theo nghiên cứu này, trung bình chỉ có 21% các sản phẩm và dịch

vụ được thăm dò là có được một vài điểm khác biệt có ý nghĩa đối với người tiêu dùng. Con số này thấp hơn 10% so với cuộc nghiên cứu được thực hiện vào năm 2003.

Nhìn lại biểu đồ, ở cực trái là những Hàng hóa (Commodity) không tạo được sự khác biệt nào trong tâm trí người tiêu dùng, ngoài thuộc tính giá cả.

Chuyển dần sang phải là những Hàng hóa chiếm giữ vị trí trong dòng sản phẩm (Category Place Holders). Đây là những sản phẩm hay dịch vụ có được nhận thức thương hiệu mạnh trong dòng sản phẩm. Tuy nhiên, chúng lại không mang một ý nghĩa thực sự nào để có thể phân biệt được với các đối thủ cạnh tranh trong tâm trí người tiêu dùng. General Motors hay The Gap là hai ví dụ điển hình.

Tiếp đến là những thương hiệu được khác biệt hóa tốt (Differentiated Brands). Đây là những sản phẩm hay dịch vụ thực sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, như trường hợp của Toyota hoặc Apple.

Cuối cùng là Nhân hiệu (Human Brand) - đỉnh cao của sự khác biệt. Nhân hiệu chính là thương hiệu cá nhân, liên quan đến con người và thường là người sáng lập công ty – người đại diện cho tính khác biệt rõ rệt của công ty. Ở cực này, đó là những thương hiệu có tính khác biệt mạnh mẽ nhất nhưng tính khác biệt này lại mong manh và dễ bị tác động của công chúng. Ngay khi nhận thức nhân hiệu trong tâm trí của người tiêu dùng thay đổi thì hậu quả trực tiếp và kinh hoàng là điều có thể thấy được ngay lập tức qua sự sụt giá cổ phiếu công ty và mức suy giảm lợi nhuận. Hai nhân hiệu điển hình là Martha Stewart hay Donald Trump.

Mức độ khác biệt hóa trong các dòng sản phẩm tiêu biểu

Mức độ khác biệt thay đổi theo từng dòng sản phẩm. Ví dụ như 100% các nhãn hiệu xà phòng đều có sự khác biệt. 50% số thẻ tín dụng đều đại diện cho một ý nghĩa nào đó trong tâm trí người tiêu dùng. Riêng ngành ngân hàng, xăng dầu và 20 dòng sản phẩm khác - chiếm gần một phần ba số lượng sản phẩm và dịch vụ được xem xét - lại không có được một thương hiệu nào có tính khác biệt rõ rệt. Những sản phẩm và dịch vụ này đều quen thuộc với người tiêu dùng, nhưng chúng tương tự nhau và không có gì là đặc thù cả.

Bảng 2.1 trang bên ghi nhận danh sách 75 dòng sản phẩm kèm

theo tỷ lệ thống kê số lượng thương hiệu thực sự tạo được tính khác biệt trong dòng sản phẩm. Ghi nhận này được khảo sát theo người tiêu dùng của mỗi dòng sản phẩm. Qua đây, bạn có thể nhận biết mức độ trở ngại mà bạn đang phải đối mặt, đặc biệt là khi bạn kinh doanh trong những dòng sản phẩm có tỷ lệ khác biệt thấp.

Bảng 2.1 - Tỷ lệ khác biệt trong từng dòng sản phẩm

Dòng sản phẩm	Tỷ lệ khác biệt (%)
Hàng không	29
Thuốc chống dị ứng (OTC)[1]	0
Thuốc chống dị ứng (Rx)[2]	0
Giày thể thao	29
Xe hơi	38
Chăm sóc trẻ	20
Ngân hàng	0
Bia (Light – bia nhẹ)	25
Bia (Regular – bia thường)	29
Nước đóng chai	13
Nhà cung cấp dịch vụ truyền hình cáp	0
Công ty bảo hiểm xe ô-tô	40
Công ty cho thuê xe	57
Bữa ăn tiện lợi (Casual dining)[3]	20
Điện thoại di động	25
Ngũ cốc ăn sáng	37
Thuốc lá	29
Kẹo cao su	20

Dòng sản phẩm	Tỷ lệ khác biệt (%)
Catalogue quảng cáo quần áo	0
Cà phê và bánh rán	33
Cà phê lon	0
Máy vi tính	9
Mỹ phẩm	14
Thẻ tín dụng	50
Tàu biển	20
Tã lót	0
Máy quay phim kỹ thuật số	0
Thức ăn cho chó	20
Đầu máy DVD	0
Nhà cung cấp năng lượng	13
Chương trình tin tức buổi tối	50
Thương hiệu thời trang	20
Sản phẩm dành cho phụ nữ	0
Xăng dầu	14
Truyền hình độ phân giải cao (High Definition TV – HDTV)	8
Khách sạn	22
Kem	50
Công ty bảo hiểm	0
Nhà cung cấp dịch vụ Internet	0
Bột giặt	11
Dịch vụ điện thoại đường dài	0
Tạp chí	37
Giải thi đấu thể thao lớn	75
Chương trình tin tức buổi sáng	50
Dầu nhớt cho xe hơi	0
Xe gắn máy	20
Máy nghe nhạc kỹ thuật số / MP3	20

Dòng sản phẩm	Tỷ lệ khác biệt (%)
Quỹ đầu tư	0
Máy photocopy văn phòng	0
Nhạc và sách trực tuyến	25
Môi giới trực tuyến	17
Du lịch trực tuyến	25
Thuốc giảm đau OTC	29
Khăn tắm giấy	0
Phát chuyển bưu kiện	50
Khoai tây chiên	25
Pizza	14
Máy in	0
Nhà hàng phục vụ nhanh	30
Cửa hàng bán lẻ (trang phục)	50
Cửa hàng bán lẻ (mặt hàng giảm giá)	40
Cửa hàng bán lẻ (trung tâm thương mại)	0
Cửa hàng bán lẻ (mặt hàng điện tử)	0
Cửa hàng bán lẻ (dụng cụ văn phòng)	0
Cửa hàng bán lẻ (đồ gia dụng)	0
Phát thanh qua vệ tinh	0
Công cụ tìm kiếm	9
Chăm sóc da	60
Bánh xà phòng	100
Nước ngọt (không đường)	0
Nước ngọt (thông thường)	20
Giấy vệ sinh	80
Kem đánh răng	33
Dịch vụ điện thoại vô tuyến	20
Đồng hồ đeo tay	38

(1) OTC – Over the counter: Thuốc bán không cần toa của bác sĩ.

(2) Rx – Tiếng La-tinh 'recipere' hoặc 'recipe': Thuốc bán theo toa của bác sĩ.

(3) Còn gọi là 'Sit-down restaurant'. Tại Mỹ và các nước tiên tiến, hình thức bữa ăn Casual Dining rất phổ biến. Casual Dining có thể là bất cứ bữa ăn nào trong ngày. Không đơn giản như Fast Food, Casual Dining phải thực sự là một bữa ăn ngon miệng và đầy đủ dinh dưỡng. Ngoài yêu cầu về giá cả phải chăng, Casual Dining cũng đòi hỏi sự đầu tư nghiêm túc về chỗ ngồi, vị trí, trang trí và không khí xung quanh. Khách đến với Casual Dining không chỉ muốn được ăn ngon mà còn muốn được thư giãn sau những giờ làm việc căng thẳng.

Một số diễn giải chi tiết

Lấy ví dụ về dòng sản phẩm xe hơi để giúp bạn hiểu rõ hơn về vấn đề này. Dòng sản phẩm này có tỷ lệ khác biệt tương đối là 38%.

Nghĩa là, có nhiều thương hiệu có tính khác biệt cao: Toyota với đặc tính Reliability (Tin cậy), BMW với Driving (Cảm nhận tuyệt vời trên tay lái), Volvo với Safety (An toàn), Mercedes với Prestige (Uy tín) hay Ferrari với Speed (Tốc độ). Bên cạnh đó, vẫn còn nhiều thương hiệu tuy chiếm được vị trí trong dòng sản phẩm nhưng tính khác biệt khá thấp như trường hợp của General Motors hoặc Ford.

Riêng ngành ngân hàng lại có tỷ lệ khác biệt là 0 phần trăm. Tại sao tỷ lệ này lại cực thấp như thế trong khi tất cả các đại gia khổng lồ của ngành ngân hàng đã từng chi ra hàng triệu đô la để quảng cáo với khách hàng về sự tuyệt vời trong dịch vụ của họ? Không khó để tìm câu trả lời. Hội chứng sáp nhập (Mergermania) đã gây tổn thất nặng nề cho các ngân hàng. Sau nhiều lần sáp nhập, mấy ai còn biết những tên tuổi đó hiện đang đại diện cho những giá trị nào? Theo các nhà tâm lý, nếu bạn không lưu giữ mối quan hệ trong quá khứ, thì làm sao bạn làm được điều đó trong tương lai? Ngành ngân hàng hiện nay là một mớ hỗn độn và tỷ lệ khác biệt 0% quả là xứng đáng.

Tại sao lại xảy ra hiện tượng các dòng sản phẩm đang dần dần đi vào con đường đồng nhất hóa? Bởi vì những người làm marketing đang hành động theo những cách làm tàn lụi giá trị thương hiệu chứ không phải xây dựng hay củng cố thương hiệu. Trước hết, họ lệ thuộc quá mức vào các chương trình quảng cáo. Chịu áp lực từ những yêu cầu của bộ phận kinh doanh và của các nhà bán lẻ lớn, nhà sản xuất buộc phải chuyển chi phí lẽ ra dành cho việc xây dựng thương hiệu sang các chương trình quảng cáo theo định hướng giá cả như phát hành phiếu mua hàng trúng thưởng và bán hạ giá. Tuy nhiên, bạn càng lôi kéo nhiều người mua theo cách này thì niềm tin của họ dành cho thương hiệu của bạn càng giảm dần.

Tiếp đến, những người làm marketing không kiểm soát ý tưởng và cách thực hiện quảng cáo theo kiểu lối mòn của các công ty quảng cáo. Thay vì tập trung làm cho sản phẩm trở nên khác biệt (hay vượt trội) so với đối thủ thì các công ty quảng cáo lại thường rơi vào hai cái bẫy. Thứ nhất, họ thường tìm cách giữ tay người xem truyền hình xa rời chiếc điều khiển từ xa để không chuyển sang kênh khác bằng những thủ thuật sản xuất chương trình như tạo hình ảnh bắt mắt hoặc những tình huống khác lạ. Thứ hai, các công ty muốn tạo nên những mẩu quảng cáo thông minh, hài hước hay nặng tính giải trí với hy vọng sẽ giành được một giải thưởng danh giá nào đó. Tuy nhiên, hai điều này chưa đem lại điều mà một thương hiệu cần: đó là một thông điệp minh bạch

giúp người tiêu dùng phân biệt thương hiệu này với các thương hiệu cùng loại khác. Công ty nghiên cứu thăm dò nổi tiếng Copernicus đã tiến hành nghiên cứu 340 mẩu quảng cáo truyền hình được phát trong những giờ "vàng" và nhận thấy chỉ có 7% trong số các mẩu quảng cáo này là có được một thông điệp rõ ràng có khả năng tạo sự khác biệt cho thương hiệu. Thứ ba, các nhà tư vấn quản trị hiếm khi nghiên cứu chủ đề này một cách đầy đủ bởi vì họ không thông hiểu nhiều về những gì đang diễn ra trong tâm trí người tiêu dùng, nơi mà các trận chiến marketing thực sự xảy ra.

Điều này xảy ra không hoàn toàn chỉ do những người làm marketing mà chính các giám đốc điều hành (Chief Executive Officer - CEO) cũng phải chịu trách nhiệm về sự tàn lụi hình ảnh thương hiệu này. Những người điều hành cấp cao nhất cần được cảnh báo rằng nếu một thương hiệu không gắn liền với một ý tưởng khác biệt rõ ràng nào thì chiêu thức giá cả là tất cả những gì bạn có thể làm để thu hút người tiêu dùng. Thế nhưng, đối thủ của bạn cũng có thể giảm giá như bạn; vì vậy, nếu thương hiệu không thực sự mạnh thì giá sẽ cứ giảm mãi, kéo theo sự sụt giảm cả lợi nhuận của bạn!

Nghiên cứu của Brand Keys cho thấy tình trạng thương hiệu thiếu đặc trưng vẫn tiếp tục mở rộng và đây là một xu hướng nguy hiểm. Trên thương trường ngày nay, những người làm marketing phải tìm mọi cách định vị những điểm khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ; nếu không, chúng sẽ chỉ là một thứ chiếm chỗ trong dòng sản phẩm (Category Place Holders). Vị trí này chỉ hơn có một bước nhỏ so với những hàng hóa đồng dạng (Commodity).

Cái mà các thương hiệu đang thiếu chính là Lợi thế Sản phẩm Độc đáo (USP - Unique Selling Proposition)[4].

[4] USP (Unique Selling Proposition) được dịch sang tiếng Việt dưới nhiều tên gọi khác nhau như "Điểm nhấn khác biệt của thương hiệu", "Đặc tính bán hàng độc đáo", "Lợi thế độc đáo của sản phẩm", "Đề nghị Bán Độc quyền"... Trong quyển sách này, chúng tôi xin dịch là "Lợi thế Sản phẩm Độc đáo". Về định nghĩa, xin mời bạn đọc tham khảo định nghĩa của nhà quảng cáo tiên phong trên truyền hình Rosser Reeves (1910 - 1984), người đầu tiên đưa ra thuật ngữ này vào những năm 1960 tại Mỹ. Định nghĩa của ông được nêu ngay đầu Chương 3 sau đây.

Chương 3
“Lợi thế sản phẩm độc đáo” là gì?

Năm 1960, có một người được xem là bậc thầy của hoạt động bán hàng trực tiếp[1], đó là Rosser Reeves, Chủ tịch một công ty quảng cáo tại Mỹ. Ông là tác giả của cuốn sách nổi tiếng Reality in Advertising (Tính Hiện thực trong Quảng cáo) xuất bản năm 1961, đã được dịch sang 28 ngôn ngữ và được sử dụng làm giáo trình giảng dạy trong nhiều trường đại học trên thế giới. Xét ở nhiều góc độ, cuốn sách này là cột mốc khởi đầu cho ngành marketing hiện đại.

(1) Phương pháp bán hàng bằng cách tiếp cận trực tiếp và liên tục nhằm mục đích thuyết phục khách hàng mua hàng qua những thông điệp rõ ràng, công khai, đôi khi có sự thúc ép.

Trong cuốn sách của mình, Rosser giới thiệu và định nghĩa một khái niệm gọi là Lợi thế Sản phẩm Độc đáo (Unique Selling Proposition - USP).

Định nghĩa

Theo Rosser Reeves, “Lợi thế Sản phẩm Độc đáo” là một thuật ngữ chính xác và ông đã đưa ra một định nghĩa chi tiết gồm ba phần:

1. Mỗi quảng cáo phải đưa ra một lợi thế rõ ràng và khác biệt của sản phẩm trước khách hàng chứ không phải chỉ là những từ ngữ hoa mỹ, những lời nói khoa trương hay những kiểu trưng bày hàng hóa bắt mắt trong tủ kính. Mẩu quảng cáo phải chuyển đến từng khách hàng thông điệp: "Khi mua sản phẩm này, bạn sẽ nhận được lợi ích đặc biệt sau…".

2. Lợi thế đó phải là một đặc điểm của sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể có. Nó phải là duy nhất – là đặc tính độc đáo

của thương hiệu hoặc một lời khẳng định về sự nổi trội của một sản phẩm mà các quảng cáo khác không thể chỉ ra được ở sản phẩm của họ.

3. Lợi thế đó phải đủ mạnh để có thể tác động đến số đông và có thể lôi kéo khách hàng mới đến với sản phẩm.

Rosser Reeves cho rằng hầu hết các mẩu quảng cáo ngày trước đều là "một thứ nghệ thuật đáng chán của sự khoa trương". Chúng chẳng chuyển tải được thông điệp đúng nghĩa nào cả. Tất cả đều được viết ra bởi những copywriter(2) không hiểu gì về thực tế.

(2) Copywriter: Người chuyên viết lời quảng cáo.

Có thể bạn cho rằng đây là một cuộc tranh luận trong quá khứ và rằng những người làm quảng cáo ngày nay hoàn toàn đồng tình với nhận định của Reeves.

Thật sai lầm nếu bạn nghĩ như thế!

Cuộc tranh luận vẫn còn rất dữ dội

Điều đáng nói là cuộc tranh luận đó vẫn tiếp tục sôi động tại Madison Avenue(3). Một bài báo đăng tải trên trang đầu của tờ Advertising Age phát hành 37 năm sau khi cuốn sách trên của Reeves xuất bản có nội dung như sau:

(3) Đại lộ Madison ở New York được xem là kinh đô của ngành quảng cáo toàn cầu, tương tự như Phố Wall, được xem là trung tâm tài chính toàn cầu.

"Cuộc đối đầu giữa nhà thơ và kẻ sát nhân": Cuộc tranh luận không ngừng về mục đích của quảng cáo – nhấn mạnh yếu tố nghệ thuật hay khuyến dụ mua hàng? - đã đến hồi gay cấn mà cơ may chiến thắng chia đều cho cả hai bên.

Bài báo dài nhiều trang này trình bày cuộc chiến giữa những nhà sáng tạo xem công việc của họ là một hình thức nghệ thuật và đầy cảm xúc với những chuyên gia marketing muốn có các mẩu quảng cáo thực tế và theo lý trí.

Đây là cuộc chiến giữa một bên muốn giao kết với khách hàng và một bên muốn khuyến dụ khách hàng.

Đã đến lúc chúng ta nên ngừng tranh luận và đối diện với chính thực tế khách quan trên thương trường, chứ không phải tính thực

tế trong quảng cáo.

Ngay lúc này đây, khi chúng ta cần thì Reeves đang ở đâu?

Vào thời điểm Reeves nói về việc trở nên khác biệt thì thị trường vẫn còn là một nơi tương đối dễ chịu – lúc đó khái niệm cạnh tranh toàn cầu chưa tồn tại. Trên thực tế, theo những tiêu chuẩn ngày nay thì cuộc cạnh tranh thực sự chỉ vừa mới xuất hiện.

Vào năm 2008, khái niệm về tính độc đáo hay khác biệt đã trở nên quan trọng hơn rất nhiều so với những năm 1960.

Trong khi những cuộc tranh luận về mục đích của quảng cáo vẫn còn đang nóng bỏng thì một Trật tự Thế giới Mới bất ngờ được thiết lập. Ngày nay, nhiều công ty còn có doanh số lớn hơn cả Tổng Sản phẩm Quốc dân (Gross National Product - GNP) của một số quốc gia. 500 công ty hàng đầu thế giới hiện đang chi phối đến 70% thị trường thương mại quốc tế.

Việc hợp nhất, sáp nhập diễn ra khắp nơi khiến các tập đoàn hùng mạnh lại càng hùng mạnh hơn. Sự cạnh tranh không chỉ dữ dội hơn mà còn khắc nghiệt hơn và đòi hỏi nhiều trí tuệ hơn.

Để chiến thắng trong cuộc cạnh tranh mới này, bạn không chỉ khai thác hành vi mua hàng theo đối tượng và mức thu nhập, mà phải chú trọng đến mức độ không thỏa mãn của khách hàng đối với những sản phẩm tương tự hiện có trên thị trường.

Vậy bước đầu tiên trong xây dựng thương hiệu là gì?

Đã có nhiều cuốn sách viết về xây dựng thương hiệu nhưng chỉ có một vài cuốn nói về sự khác biệt hóa. Và nếu có đề cập thì các tác giả cũng hiếm khi đi sâu vào chi tiết về tầm quan trọng của sự khác biệt trong việc thiết lập thương hiệu.

Công ty quảng cáo toàn cầu Young & Rubicam đã phát triển một hệ thống gọi là "khoa học thương hiệu" với nhận định: "Khác biệt là trên hết". Hệ thống này định nghĩa và phân biệt một thương hiệu so với những thương hiệu khác đồng thời mô tả sự ra đời và tàn lụi của thương hiệu một khi sự khác biệt không còn nữa.

Tuy nhiên, thay vì tiếp tục đi sâu về đề tài này thì Young & Rubicam lại nhanh chóng chuyển sang những lĩnh vực khác như phân tích các biểu đồ về sức mạnh thương hiệu, tầm hiểu biết, lòng tự trọng và tính tương thích của thương hiệu.

Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về vấn đề này. Nếu sự khác biệt là yếu tố chính liên quan đến sự ra đời và tàn lụi của một thương hiệu thì nó đáng để chúng ta dành thời gian nghiên cứu. (Ông bạn già Reeves của chúng ta chắc hẳn đã từng muốn như thế).

Tầm quan trọng của việc trở nên khác biệt

Việc chọn lựa được thực hiện dựa trên sự khác biệt, dù là về hình thức bên ngoài hay tính chất bên trong. Các nhà tâm lý chỉ ra rằng những khác biệt rõ rệt và gắn liền với sản phẩm có thể được ghi nhớ tốt hơn bởi vì chúng được ghi nhận một cách có chủ ý. Nói cách khác, nếu bạn đang quảng cáo cho một sản phẩm, bạn phải đưa ra được một lý do đủ sức thuyết phục người tiêu dùng chọn sản phẩm đó. Nếu bạn có thể kết hợp lý do này với các hình thức giải trí cùng lúc thì không còn gì tuyệt vời hơn.

Tiếc thay, trên thực tế, nhiều chuyên gia quảng cáo không hề cảm thấy cần phải giới thiệu với khách hàng tiềm năng ưu thế sản phẩm độc đáo của sản phẩm của mình.

Hầu hết các chuyên gia này đều cho rằng người tiêu dùng chỉ đáp ứng với những quảng cáo không nhằm mục đích khuyến dụ họ mua hàng. Thêm vào đó, nhiều người tranh cãi rằng các sản phẩm cùng loại thường không có nhiều điểm khác biệt để giới thiệu. Họ đã bỏ qua một thực tế rằng cho dù khách hàng có thích hay không thích hành động khuyến dụ kia thì khi đứng trước vô vàn sản phẩm khác nhau, họ vẫn phân vân. Nói cách khác, các sản phẩm tương tự nhau chỉ là những nguyên liệu thô tham gia vào quá trình ra quyết định và cuối cùng, quyết định vẫn phải được thực hiện.

Cách con người nhận định sự việc

Sau nhiều nghiên cứu về cách thức giải quyết vấn đề của con người, các nhà tâm lý đã đưa ra kết luận rằng có bốn yếu tố căn bản ảnh hưởng đến việc ra quyết định, đó là: trực giác, tư duy, cảm giác và lý trí. Mọi quyết định của con người thường dựa trên một trong bốn yếu tố này. Sau đây là cách nhìn nhận vấn đề theo quan điểm bán hàng.

Tạo sự khác biệt đối với nhóm khách hàng trực cảm

Những người ra quyết định dựa vào trực giác của họ thường tập trung vào những khả năng có thể xảy ra. Họ không quan tâm đến những tiểu tiết mà chỉ chú trọng vào tổng thể.

Nhóm khách hàng này thường rất mẫn cảm với một chiến lược khác biệt hóa tập trung vào việc cải tiến sản phẩm. Khi những nhà sản xuất thuốc kháng viêm Advil định vị phiên bản sản phẩm mới của mình là "thuốc giảm đau thế hệ mới", họ đã tự làm mình khác biệt hóa một cách hoàn hảo trong mắt của nhóm khách hàng này.

Người trực cảm rất quan tâm đến sự mới mẻ. Vì vậy, chọn họ làm những khách hàng ưu tiên là một phương pháp vô cùng hiệu quả nếu bạn muốn giới thiệu dòng sản phẩm mới của mình.

Tạo sự khác biệt đối với nhóm khách hàng tư duy

Nhóm khách hàng tư duy có khả năng phân tích vấn đề cẩn trọng và lô-gíc. Họ xử lý nhiều thông tin cùng lúc và thường bỏ qua những khía cạnh liên quan đến cảm xúc hoặc tình cảm. Nhóm người này có vẻ như tàn nhẫn và vô tâm, nhưng thật ra họ chỉ đang phải suy nghĩ mà thôi (còn gọi là kiểu tư duy Henry Kissinger[4]).

[4] Henry Kissinger là nhà ngoại giao người Mỹ gốc Đức và Do Thái, từng giữ chức cố vấn an ninh quốc gia Hoa Kỳ kiêm Ngoại trưởng Mỹ dưới thời Tổng thống Richard Nixon.

Người tư duy rất nhạy cảm trước những thông tin lô-gíc liên quan trực tiếp đến sản phẩm. Chiến lược khác biệt hóa của BMW với khẩu hiệu "the ultimate driving machine" (Cỗ máy di chuyển thượng hạng) tỏ ra rất hiệu quả với nhóm người này, đặc biệt khi họ được tiếp xúc những thông tin như kiểu dáng thiết kế tối ưu, tính tiện dụng cao, dàn máy nhẹ cùng nhiều lời nhận xét của các chuyên gia về chế độ vận hành của loại xe này.

Tạo sự khác biệt đối với nhóm khách hàng cảm giác

Người thuộc nhóm này quan tâm đến cảm nhận của người khác. Họ không thích kiểu phân tích học thức mà chỉ tuân theo ý thích riêng của mình. Nhóm người này thích làm việc tập thể và có tính trung thành cao.

Đây là đối tượng lý tưởng đối với những mẩu quảng cáo có sử dụng các chuyên gia để bảo chứng cho sản phẩm. Chiến dịch quảng cáo của Miracle-Gro[5] với chủ đề “sự lựa chọn của các chuyên gia” đã làm sản phẩm này trở nên khác biệt trong mắt của những khách hàng quyết định theo cảm giác. Mẩu quảng cáo minh họa những con người thanh lịch ở giữa một rừng hoa và trò chuyện với nhau về những gì tuyệt vời mà sản phẩm Miracle-Gro mang lại quả là một chiến lược quảng cáo hoàn hảo.

(5) Dòng sản phẩm về phân bón và đất trồng do Công ty Scotts Miracle-Gro sản xuất.

Tạo sự khác biệt đối với nhóm khách hàng lý trí

Những khách hàng này nhìn đúng vào bản chất sự việc và rất tôn trọng sự thật. Họ có khả năng làm việc cực kỳ tốt với những chi tiết và hiếm khi mắc phải sai lầm. Hơn nữa, họ rất giỏi trong việc tổng hợp vấn đề.

Chiến dịch khác biệt hóa của Hertz(6) nhấn mạnh vào yếu tố lãnh đạo, đi đầu (đứng đầu thị trường là Hertz còn ngôi vị tiếp theo vẫn chưa xác định được) thực sự rất ấn tượng đối với nhóm người này. Bởi hơn ai hết, họ biết rõ rằng Hertz thực sự là sự lựa chọn hàng đầu khi cần phải di chuyển ở sân bay. (25 năm qua họ không ngần ngại khẳng định ngôi vị số một của mình). Đối với họ, chiến dịch quảng cáo chỉ nhằm củng cố cảm nhận rằng Hertz là tốt nhất.

(6) The Hertz Corp., còn gọi là Hertz Rent A Car, là tập đoàn cho thuê xe hơi lớn nhất thế giới, với 1.900 đại lý ở Mỹ và 5.100 đại lý toàn cầu.

Trong mỗi con người thường tồn tại cùng lúc nhiều yếu tố căn bản này. Người trực cảm và người hành động theo cảm giác đều không thích đi vào tiểu tiết. Ngược lại, người tư duy và người lý trí luôn cần được cung cấp nhiều thông tin. Nhưng dù thế nào thì mọi người đều đang cố gắng đưa ra quyết định sẽ mua sản phẩm này hay sản phẩm kia.

Mọi thứ đều có thể trở nên khác biệt

Năm 1986, Theodore Levitt, một bậc thầy tiếp thị của Đại học Harvard, đã xuất bản cuốn sách có tựa đề Khả năng Sáng tạo trong Tiếp thị (The Marketing Imagination). Ông hoàn toàn đồng tình với quan điểm của Rosser Reeves khi khẳng định trong Chương 4 của cuốn sách rằng bạn có thể làm cho bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào trở nên khác biệt.

Theodore quan niệm rằng giá trị của sản phẩm sẽ tăng thêm nếu chúng ta cung cấp cho khách hàng nhiều tiện ích hơn những gì họ mong đợi. Đó có thể là tiện ích về hỗ trợ khách hàng hay các dịch vụ cộng thêm. Chẳng hạn, General Electric cung cấp các dịch vụ khách hàng tự động để các đại lý của mình giảm bớt số lượng nhân viên dịch vụ.

Hãng thang máy Otis đã làm cho sản phẩm của mình trở nên khác

biệt bằng cách sử dụng thiết bị dự báo từ xa. Vào giờ cao điểm ở các cao ốc văn phòng, việc thực hiện các hoạt động sửa chữa hay bảo trì thang máy rất bất tiện cho khách cũng như nhân viên làm việc tại đó. Trước tình hình này, Otis đã sử dụng thiết bị dự báo từ xa để lường trước những trở ngại có thể xảy ra và gởi nhân viên của họ đến trước từ sớm để thực hiện dịch vụ bảo trì vào những giờ mà thang máy được ít người sử dụng.

Kem đánh răng Oral-B đã tạo ra sự khác biệt khi tung ra những bàn chải đánh răng có tính năng (màu sắc) nhắc nhở người sử dụng biết khi nào cần thay bàn chải mới.

Khác biệt hóa các sản phẩm đồng nhất

Ngay cả trong thế giới thực phẩm chế biến cũng có nhiều cách để làm cho sản phẩm khác biệt và trở thành một lợi thế sản phẩm độc đáo. Những chiến lược khác biệt hóa thành công có thể được tổng hợp qua năm cách thức như sau:

1. Cá biệt hóa. Những quả chuối bình thường đã trở nên ngon hơn khi được dán nhãn Chiquita. Tương tự, những trái dứa hay hộp rau diếp có gắn nhãn Dole sẽ được người tiêu dùng ưa chuộng hơn. Hiển nhiên là bạn phải tìm hiểu xem tại sao mọi người lại tìm đến những nhãn hiệu này.

2. Nhân cách hóa. Nhân vật Người Khổng lồ Xanh đã làm cho sản phẩm rau quả của Công ty thực phẩm Green Giant trở nên khác biệt so với những công ty khác. Còn Frank Perdue đã trở thành biểu tượng của công ty chế biến thức ăn gia súc Perdue Farm Inc. khi trở thành một người mạnh mẽ, rắn chắc nhờ món thịt gà ngon mềm.

3. Tạo chủng loại mới. Những người trồng dưa muốn tạo sự khác biệt cho giống dưa trái lớn và đặc biệt của mình nên thay vì gọi chúng một cách đơn giản là "dưa đại", họ đặt tên nó là dưa Crenshaw – như một giống dưa mới. Hoặc như công ty sản xuất thịt Tyson Food đã gọi loại gà nhỏ, thịt có vẻ không ngon, là gà mái tơ Cornish để dễ bán trên thị trường.

4. Thay đổi tên gọi. Đôi khi một cái tên có thể khiến mọi người cảm thấy không thích ăn, chẳng hạn như trái lý gai Trung Quốc. Nhưng khi được đổi tên thành trái kiwi, những trái lý gai này đã trở thành một loại trái cây mới rất được ưa chuộng.

5. Tái định vị dòng sản phẩm. Thịt heo vẫn chỉ là thịt heo trong suốt bao nhiêu năm qua. Người ta đã tái định vị thịt heo bằng

cách khơi gợi hình ảnh tưởng tượng về những con vật bé nhỏ đầm mình trong lớp bùn, rồi nhảy lên, gia nhập vào đàn gà và trở thành một loại "thịt trắng mới" (the other white meat). Một cú chuyển đổi ngoạn mục trong nhận thức người tiêu dùng trong lúc mà "thịt đỏ" đang khiến mọi người lo ngại về vấn đề sức khỏe.

Chỉ cần có quyết tâm, bạn sẽ tạo ra sự khác biệt.

Chương 4
Làm mới "lợi thế sản phẩm độc đáo"

Ý nguyện của Rosser Reeves là tạo ra sự khác biệt.

Nhưng cách đây 40 năm, cách thức để khác biệt hóa thường chỉ dựa vào một sự khác biệt rõ ràng giữa các sản phẩm, thường là so sánh với các đối thủ cạnh tranh để làm nổi bật tiện ích sản phẩm của mình.

"Làm sạch răng và thơm tho hơi thở của bạn"(1) từng là khẩu hiệu của Kem đánh răng Colgate. (Vài năm sau, Crest bổ sung chất chống sâu răng vào kem đánh răng và xem đây là một USP của mình).

(1) *"It cleans your breath while it cleans your teeth".*

"Ngăn chặn mùi cơ thể"(2) là tuyên bố của xà bông Lifebuoy từ thập niên 1950. Chắc chắn, mọi loại xà bông đều khử được mùi cơ thể nhưng Lifebuoy đã nhanh chóng chọn tiện ích này làm USP của mình. (Sẽ trình bày thêm ở phần sau.)

(2) *"Stops BO" (BO - Bad Ordors)*

"Chúng tôi tẩy sạch chai lọ bằng hơi nước"(3) là điểm khác biệt được nhà viết lời quảng cáo (copywriter) huyền thoại Claude Hopkins đưa ra sau khi tham quan dây chuyền sản xuất bia của khách hàng. (Mọi hãng bia đều làm như vậy nhưng Hopkins là người đầu tiên nhấn mạnh đến tính vệ sinh của sản phẩm).

(3) *"Our bottles are washed with live steam".*

Thời điểm đó, khoa học thường thức đã được nhiều công ty chọn

làm đặc tính khác biệt, chẳng hạn như thuốc Anacin. USP của Anacin là "sự kết hợp các thành phần dược liệu" nhằm nhấn mạnh rằng viên anacin "tổng hợp" có nhiều khác biệt hơn so với aspirin đơn chất hay aspirin kèm tá dược khác. Các bác sĩ giải thích rằng sự phối hợp các thành phần dược liệu đặc biệt của Anacin đã tạo ra những tác động khác hẳn đối với cơ thể con người so với aspirin đơn chất.

Điều gì đã xảy ra?

Kết quả kinh doanh ngày nay không dễ gì chỉ phụ thuộc vào một USP, một sự khác biệt hay một tiện ích sản phẩm. Vì vậy, hầu hết những người làm marketing đã hướng người tiêu dùng sang những khái niệm khác.

Khó khăn này một phần là do sự xuất hiện hàng loạt các sản phẩm mới đã làm khuấy đảo tâm trí người tiêu dùng bằng những tuyên bố đầy mâu thuẫn và những khác biệt chẳng đáng kể. Ví dụ như tuyên bố của nước súc miệng Tartar: "Giờ đây, Tartar tự tin với mùi vị tuyệt vời của kem bạc hà tươi mát"(4).

(4) *"Now! Tartar controls with the great taste of fresh mint gel."*

Thêm vào đó, sản phẩm dẫn đầu thường gặp phải những cạnh tranh theo kiểu "tôi cũng thế" (me-tooism). Các sản phẩm cạnh tranh càng lúc càng tương tự nhau. Ứng dụng công nghệ kỹ thuật tạo điều kiện cho các đối thủ phân tích kỹ lưỡng và điều chỉnh sản phẩm trước khi bạn kịp có cơ hội tạo dựng tính độc đáo cho chính sản phẩm của mình.

Ngoài ra, không thể không nhắc đến ảnh hưởng của tốc độ phát triển. Tập đoàn Intel chẳng hạn, mỗi năm khả năng xử lý và lưu trữ dữ liệu của các con chíp (vi mạch điện tử) tăng nhanh với tốc độ chóng mặt. Còn đối với ngành kinh doanh tã lót trẻ em, cứ mỗi sáu tháng thị trường lại xuất hiện những sản phẩm tã lót mới. Hầu hết các công ty không có đủ thời gian để ngủ yên với vòng nguyệt quế trên đầu mình.

Khi bạn buộc phải tồn tại bằng cách luôn đổi mới hầu như theo từng ngày một, quả là khó khăn để trở nên khác biệt khi chỉ dựa vào tính khác biệt của sản phẩm.

Sản phẩm mới có thực sự "mới"?

Vào năm 1987, theo các số liệu thống kê của hãng nghiên cứu thị trường Market Intelligence Service thì ở Mỹ có 14.254 sản phẩm

mới ra đời. Đến năm 1998, con số này là 25.181.

Có nghĩa là chỉ tính riêng ở Mỹ, mỗi ngày xuất hiện thêm 69 sản phẩm mới. Nói cách khác, mỗi thành phố, mỗi thị trấn, làng xã ở Mỹ đều có thể tung ra một sản phẩm mới của riêng mình, kiểu như "Đón chào quý khách đến Buford City – quê hương của dầu gội đầu Buttermilk".

Nhưng ở những sản phẩm mới này thì liệu số lượng có đi đôi với chất lượng? Số lượng nhiều nhưng hầu như không mang tính đột phá nào đáng kể về chất lượng, mà đa phần chỉ tập trung vào bề nổi hình thức của sản phẩm.

Michael Lasky, một luật sư về quyền sở hữu trí tuệ, đã quan sát thị trường những sản phẩm mới trong hơn ba mươi năm qua và đưa ra nhận định: "Hầu hết các sản phẩm mới đều chỉ là những bản sao. Chúng không phải là kết quả của việc sáng tạo đúng nghĩa - yếu tố cốt yếu để được công nhận quyền sở hữu độc quyền. Và tình trạng này sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho đối thủ cạnh tranh nào muốn chiếm lĩnh thị trường bằng một sản phẩm mới có mùi vị đặc trưng, mang nhiều tiện ích hay một cái gì đó của riêng họ".

Có quá nhiều thứ có thể trở thành đặc tính nổi bật cho sản phẩm của bạn.

Sản phẩm mới có thực sự được bảo hộ?

Quyền sở hữu trí tuệ sẽ được bảo hộ tương đối tốt nếu như đó thực sự là một sáng tạo đột phá. (Thậm chí một số phương pháp phẫu thuật cũng đã được đăng ký quyền sở hữu). Hoặc bạn có thể thêm vào những thủ thuật quảng cáo mới để kìm chân đối thủ.

Hãy xét đến những cuộc cạnh tranh trong lĩnh vực tã lót, một thị trường trị giá 4 tỷ đô la với trên 1.000 bằng sáng chế (số lượng luật sư bảo hộ cũng tương đương) để bảo hộ mọi thứ, từ băng dính Velcro cho đến số lượng dây thun sử dụng trong mỗi miếng tã. Thật khó tin nhưng đúng là ngành này có nhiều bằng phát minh sáng chế được đăng ký nhất ở Văn phòng Đăng ký Nhãn hiệu và Bản quyền Mỹ.

Hai đối thủ lớn của thị trường tã lót trẻ em là Procter & Gamble và Kimberly-Clark thậm chí đã phải thỏa thuận ngừng kiện tụng lẫn nhau và trao đổi với nhau các sáng chế từng gây tranh cãi. Khi kết hợp cùng nhau, cả hai đã chiếm lĩnh 3/4 thị trường tã lót trẻ em. Giờ đây họ có thể đánh bại các nhà sản xuất nhỏ và yếu thế hơn

bằng cách trả tiền bản quyền cho những "ý tưởng" đặc biệt để hoàn thiện sản phẩm tã lót của mình.

Ngay lúc này đây, bạn có thấy mình là người may mắn không? Bạn có ý định tham gia vào trận chiến tã lót trẻ em bằng sản phẩm mới của mình? Nếu có, bạn nên chuẩn bị đối phó với những vụ kiện tụng tệ hại mà hai người khổng lồ trên sẽ áp đảo bạn dựa vào số lượng bản quyền sáng chế và đội ngũ luật sư của họ.

Tuy nhiên, có một bất ngờ thú vị. Hình thức bảo hộ quyền sáng chế có chủ đích này thực ra chỉ là một trường hợp ngoại lệ, chứ không phải là quy tắc của cuộc chơi.

Tờ Wall Street Journal đã nhận định: "Trong quá trình kinh doanh sản phẩm tiêu dùng, nhà sản xuất của những mặt hàng giá thấp thường nghiên cứu kỹ một sản phẩm được đăng ký bản quyền để sao chép những ý tưởng mới mà không phạm vào tội ăn cắp bản quyền". Chúng chính là những sản phẩm ăn theo.

Một giáo sư marketing người Anh giải thích: "Những yêu cầu khắt khe của thực tế kinh doanh những năm gần đây đã khiến chúng ta rơi vào vòng xoáy buộc phải đổi mới để có được vị thế cạnh tranh. Nhưng khi đã thật sự là người dẫn đầu, chúng ta mới nhận ra rằng vị thế ấy chỉ là tạm thời. Tại sao ư? Bởi vì đối thủ của chúng ta cũng đang nỗ lực cạnh tranh với những áp lực và nguồn lực tương tự".

Làm thế nào họ có thể làm được điều đó? Công nghệ máy tính phát triển mạnh mẽ cho phép họ phân tích kỹ ý tưởng của bạn đến từng mi-li-mét và rồi sao chép lại theo cách khác hẳn.

Phân tích tới cùng

Đôi khi, chính hội chứng phân tích đối thủ đến từng chi tiết khiến các nhà sản xuất đi chệch hướng. Điểm độc đáo của sự khác biệt không thể dễ dàng sao chép.

Chuyên gia tư vấn Robert McMath, nguyên ủy viên ban quản trị của hãng Colgate Palmolive, thường kể lại câu chuyện về loại dầu gội có tên Wash & Comb khi được tung ra thị trường thử nghiệm. Loại dầu gội này hứa hẹn sẽ không còn phải lo phiền về tóc rối. Các đối thủ trong thị trường hết sức quan tâm. Dẫu vậy McMath vẫn tiến hành kế hoạch của mình.

Ông nói: "Chỉ riêng công ty tư vấn chúng tôi đã mua trên 3.000 chai dầu ở thị trường Atlanta. Với mãi lực đó, có vẻ như Wash &

Comb hoàn toàn sẽ chiếm lĩnh thị trường. Nhưng điều đáng nói là những người có nhu cầu thực sự lại không mua và sản phẩm này chỉ bán được cho những người làm marketing của các công ty cạnh tranh. Khi Wash & Comb chính thức tung ra thị trường, nó đã phải nhận lấy thất bại.

Tình huống tương tự cũng đã xảy ra với bắp rang bơ Cracker Jack Extra Fresh của Hunt-Wesson, công ty sở hữu thương hiệu bắp rang bơ nổi tiếng Orville Redenbacher. Trong thời gian thử nghiệm sản phẩm, công ty đã tiến hành thu mua toàn bộ kệ hàng trưng bày bắp rang giòn Cracker Jack. Thậm chí, công ty còn mua sỉ ở kho hàng Grand Union. (Một nhân viên điều hành của siêu thị nhận định rằng hầu như chỉ có mỗi mình họ là khách mua duy nhất của thương hiệu này).

Chẳng có gì ngạc nhiên khi bắp rang bơ Cracker Jack đã chết yểu khi vừa mới chính thức được tung ra thị trường. Bởi lúc này, hiển nhiên là Hunt-Wesson đã không còn mua nữa.

Không phải là bất khả thi

Chúng tôi không có ý nói rằng việc khác biệt hóa sản phẩm là bất khả thi, mà chúng tôi chỉ muốn nói là không dễ để làm cho một sản phẩm trở nên khác biệt.

Cứ sau vài năm Gillette lại tung ra thị trường một loại dao cạo râu mới. Kể từ khi giới thiệu loại dao cạo râu hai lưỡi (Trac II), công ty đã đưa ra một loạt các loại dao cải tiến như hai lưỡi tự điều chỉnh (Atra), hai lưỡi chống thấm nước (Sensor), ba lưỡi (Mach 3) và sau này là năm lưỡi (Fusion).

Thoạt nhìn thì Fusion chỉ là một loại sản phẩm mới. Nhưng đằng sau đó là cả quá trình làm việc đầy nỗ lực và nhiệt huyết của một công ty vốn phải thường xuyên thay thế những thành quả của chính mình.

Còn sản phẩm Mach 3 đã tiêu tốn khoản đầu tư 750 triệu đô la để được tung ra thị trường. Điều đặc biệt là Gillette không đăng ký bảo hộ tổng thể sáng chế Mach 3 mà xin bảo hộ riêng cho từng bộ phận của chiếc dao cạo râu thế hệ mới này và có tất cả 35 bằng sáng chế liên quan.

Kết quả của những nỗ lực này là một thị phần vững vàng và đang tiến dần đến vị thế độc quyền trong thị trường dao cạo râu toàn cầu. Đó chính là sự khác biệt.

Cải tiến, Nâng cấp và Đổi mới

Không phải cứ cùng công ty, cùng phương tiện kỹ thuật là sẽ cho ra đời những sản phẩm như nhau.

Oral-B không hề giới thiệu một loại bàn chải nào mới trong suốt 27 năm cho đến khi được Gillette mua lại. Sau khi mua lại, Gillette đã thành lập một nhóm nhân viên 150 người để nghiên cứu một loại sản phẩm có khả năng tẩy chất bẩn bám trong răng. Kết quả nghiên cứu đã đưa ra một loạt những sản phẩm mới, trong đó có chỉ nha khoa làm bằng loại sợi đã được đăng ký bản quyền và bàn chải đánh răng cao cấp hiệu Advantage.

Nếu bạn đang nghĩ đến lộ trình khác biệt của sản phẩm, tốt hơn hết là bạn nên học hỏi hình mẫu của Gillette: Cải tiến, Nâng cấp và Đổi mới.

Nói cách khác, hãy tiến những bước dài mà đừng nghĩ ngợi gì nhiều.

Điều vẫn thường xảy ra là hầu như các công ty không quan tâm nhiều đến những đặc điểm khác biệt của mình. Volvo từng là nhà tiên phong của khái niệm xe hơi an toàn và nhấn mạnh vào đặc điểm này như một sự khác biệt của họ. Volvo đã giới thiệu nhiều ý tưởng an toàn như cấu trúc từng bộ phận riêng, túi khí ở cửa hông và đèn báo tốc độ. Nhưng những năm gần đây, khái niệm an toàn của Volvo đã bị các loại xe dẫn động cầu trước FWD[5] và xe dẫn động bốn bánh 4WD[6] vượt qua.

[5] *Front-wheel drive (FWD)*

[6] *Four-wheel drive (4WD)*

Còn bây giờ, trong khi người Nhật đang bắt đầu nói về những thiết bị điện tử an toàn mới tung ra thị trường thì Volvo lại nhắm vào những loại xe mui trần thể thao hay hai chỗ ngồi không mang lại cảm giác an toàn chút nào cả. Họ đã bỏ qua thuộc tính từng làm họ trở nên khác biệt.

Gà rán vị cay và Âm thanh sống động

Món gà tẩm ướp gia vị là một sản phẩm mới rất được ưa chuộng. Hãng Popeyes Chicken khi tung ra loại gà rán kiểu Cajun[7] đã không hề quá lời trong những mẩu quảng cáo trên truyền hình: "Chúng tôi có mặt để nước Mỹ không còn những món gà nhạt nhẽo"[8].

(7) Ẩm thực kiểu Cajun có nguồn gốc từ người Acadian – những cư dân Canada gốc Pháp định cư tại vùng Louisiana, miền Nam nước Mỹ. Đặc trưng của dòng ẩm thực này là tính cay nồng và sử dụng nhiều gia vị.

(8) "We are out to save America from bland chicken."

Ngân sách quảng cáo của Popeyes thật khiêm tốn so với đối thủ khổng lồ KFC của Ngài Đại tá. Nhưng điều khiến món gà của Popeyes khác biệt chính là ở vị cay nồng; đủ sức giúp họ vượt qua những đối thủ như Church's Chicken và Chick- Fil-A để chiếm lĩnh vị trí thứ hai trong dịch vụ nhà hàng gà rán chỉ sau KFC.

Còn radio Bose Wave cũng đem lại một ý tưởng lớn khác cho sự khác biệt hóa. Thông điệp quảng cáo của Bose Wave là: "Chỉ nhỏ khi bạn chưa mở nó".

Bose Wave là một loại radio rất khác biệt: nhỏ hơn một hộp đựng bánh mì (breadbox) nhưng có khả năng tạo ra những âm thanh đủ độ vang và trung thực. Âm thanh được phát ra từ một chiếc loa sóng âm bên trong có bước sóng 7 feet (tương đương 2,3 mét) và đã đăng ký bản quyền. Sản phẩm tuyệt vời này đã đưa Bose lên thành một trong những thương hiệu uy tín nhất trong ngành kinh doanh âm thanh và một giải thưởng "Best of What's New" (Sản phẩm Mới Tốt nhất) do tạp chí khoa học Popular Science trao tặng. Mãi lực tăng cao cho dù giá một chiếc radio Bose Wave không hề rẻ - 349 đô la.

Hơn cả sản phẩm và tiện ích

Liệu các đối thủ cạnh tranh sẽ kinh doanh theo cách của Popeyes với gà rán vị cay và của Bose với âm thanh sống động? Thường là như thế nếu bạn đồng tình với kết luận sau của ba giáo sư người Anh đăng trong tập san Advertising Research:

Chủ nghĩa Tôi-cũng-thế (me-tooism) vẫn chiếm ưu thế trong môi trường cạnh tranh. Cạnh tranh trong trường hợp này có nghĩa là tận dụng sự thành công của đối thủ. Những kiểu sao chép này không chỉ giới hạn trong việc phát triển các đặc điểm thứ yếu (chẳng hạn như thêm baking soda vào kem đánh răng hoặc mở dịch vụ bảo đảm hoàn tiền lại trong đầu tư dài hạn), mà thậm chí ngày càng được áp dụng với cả những đặc điểm chính yếu của sản phẩm (chẳng hạn như mọi dòng xe hiện nay đều chú trọng vào tốc độ, an toàn, tiết kiệm…).

Bạn thấy đó, nhấn mạnh sự khác biệt đúng nghĩa dựa vào những

phát minh, sáng chế của mình là một công việc không hề dễ dàng, nhưng không có nghĩa là không thể.

Lời cảnh báo của Ted Levitt

Giáo sư Ted Levitt của Đại học Harvard là một trong những vị cha đẻ của marketing. Ông đã trình bày một số vấn đề rất thuyết phục về đề tài này trong cuốn Thinking About Management (Tư duy về Quản lý) của ông:

Khác biệt hóa là một trong những hoạt động chiến lược và chiến thuật quan trọng nhất mà mọi công ty phải không ngừng thực hiện. Khác biệt hóa có thể áp dụng trong mọi trường hợp. Chúng ta có thể khác biệt hóa mọi thứ, ngay cả những thứ thông dụng như xi măng, đồng kim loại, lúa mì, tiền, vận tải hàng không hay bảo hiểm đường biển.

Thực ra không có gì giống như hàng hóa cả, chỉ có con người hành động và suy nghĩ như hàng hóa. Khi quan sát xung quanh chúng ta sẽ thấy mọi thứ đều có thể khác biệt hóa, kể cả những sản phẩm thông dụng như xà phòng, bia, đầu tư ngân hàng, thẻ tín dụng, việc tồn trữ thép, dịch vụ hỗ trợ nhất thời, giáo dục. Không có lý do nào có đủ sức thuyết phục để giải thích cho việc một công ty không thể khác biệt hóa sản phẩm của mình chỉ vì đó là sản phẩm thông dụng nên chỉ có thể cạnh tranh bằng chiêu thức giá cả. Điểm lại lịch sử, chúng ta đã thấy nhiều công ty tự cho rằng sản phẩm hay dịch vụ của mình là thông dụng và tự nhận chìm giá của mình đến mức cực thấp nhưng rồi vẫn bị loại ra khỏi cuộc chơi.

Trong những chương tới chúng ta sẽ khai thác những cách thức để khác biệt hóa và sẽ mở rộng xem xét đến các dịch vụ và cả sản phẩm.

Nhưng trước tiên, chúng ta cần phải thận trọng với một số điều.

Vì rằng, có những ý tưởng có vẻ hấp dẫn nhưng lại hiếm khi tạo nên sự khác biệt cho sản phẩm của bạn.

Chương 5

Chất lượng sản phẩm, dịch vụ và định hướng khách hàng hiếm khi là những ý tưởng khác biệt hóa

Nếu bạn sinh sống hay làm việc ở New Jersey, bạn có thể lựa chọn một trong số hàng trăm ngân hàng khác nhau. Có thể đó là những siêu ngân hàng(1) như Chase, những ngân hàng cỡ trung như Commerce hoặc ngân hàng cộng đồng như Columbia Savings. Với quá nhiều lựa chọn như thế, làm cách nào khách hàng có thể chọn lựa đúng nơi mà họ có thể gởi gắm những đồng tiền của mình.

(1) *Megabank.*

Trong cuộc cạnh tranh này, Bob Cox - Tổng Giám đốc Summit Bank, một ngân hàng trị giá 20 tỷ đô la, đã vận động khách hàng qua đài phát thanh với thông điệp:

- Chúng tôi luôn tìm kiếm những phương cách tốt hơn để phục vụ các bạn.

- Bất cứ khách hàng nào cũng xứng đáng được lắng nghe.

- Mọi nhân viên đều phải lắng nghe khách hàng của mình.

- Chúng tôi đang hướng đến những vị thế cao hơn.

Nhưng rất tiếc cho Bob! Những ý tưởng này không phải là một thứ phao cứu sinh trong thế giới siêu cạnh tranh ngày nay. Các đối thủ

của ông cũng đọc những cuốn sách giống như ông đã đọc và cũng đã tham dự những khóa học như ông đã tham dự.

Còn đối với những khách hàng của Summit Bank, dịch vụ và chất lượng hợp lý là những điều mà họ trông đợi; nhưng không phải là yếu tố quyết định lựa chọn của họ.

Nói cách khác, ngày nay, trong kinh doanh, chất lượng là điều hiển nhiên, không phải là sự khác biệt. Thấu hiểu và yêu quý khách hàng cũng là điều tất yếu, không phải là sự khác biệt. Vì vậy, không có gì bất ngờ khi Summit bị mua lại và giờ đây cái tên này đã hoàn toàn biến mất.

Cuộc chiến về chất lượng

Thập niên 1990 đã diễn ra một cuộc chiến về chất lượng. Các nhà lãnh đạo phải cần đến những công cụ và kỹ thuật để đo lường chất lượng. Một nhóm gồm các chuyên viên tư vấn và học giả đã cho ra đời những quyển sách và những cuộc bút chiến bất tận về việc làm sao để xác định, dự đoán và bảo đảm được cái sinh vật luôn muốn trốn chạy gọi là chất lượng đó.

Họ cho ra đời hàng loạt những thuật ngữ viết tắt bằng những chữ in hoa và cả những cụm từ thường dùng như: 7 Công cụ Chất lượng Truyền thống (Seven Old Tools)[2], 7 Công cụ Chất lượng Mới (Seven New Tools)[3], TQM (Total Quality Management - Quản trị Chất lượng Đồng bộ), SPC (Statistical Process Control - Kiểm soát Tiến trình Thống kê), QFD (Quality function Deployment - Triển khai Chức năng Chất lượng) hay bất cứ một cụm từ kết hợp nào khác mà bạn có thể sử dụng.

[2] Được người Nhật áp dụng hiệu quả từ thập niên 1960. Cơ sở chính của 7 công cụ này là lý thuyết thống kê bao gồm: phiếu kiểm tra, biểu đồ Pareto, biểu đồ Nhân quả, biểu đồ Phân bố, biểu đồ Kiểm soát, biểu đồ Phân tán và phương pháp Phân vùng.

[3] Được phát triển và sử dụng từ những năm 1980, hỗ trợ đắc lực cho quá trình phân tích để tìm được nguyên nhân và giải pháp cho tình trạng chất lượng yếu kém. 7 công cụ mới bao gồm: Biểu đồ Tương đồng, biểu đồ Ma trận, biểu đồ Quan hệ, Phân tích dữ liệu theo phương pháp ma trận, biểu đồ Cây, biểu đồ Mũi tên và sơ đồ quá trình ra quyết định.

Chỉ trong năm 1993 đã có đến 422 cuốn sách được xuất bản với tựa đề có chữ "Chất lượng". Giờ đây, mỗi năm có chưa đến một nửa số lượng sách này được in ra. (Thế là chúng ta đã thắng trong cuộc

chiến này).

Kết quả nhiều cuộc khảo sát cho thấy khách hàng đã quen thuộc với những cuộc cải tiến chất lượng diễn ra liên tục. Những chiếc xe ngày càng đẹp và tiện lợi hơn. Tuổi thọ của những dụng cụ, thiết bị gia đình ngày càng bền hơn. Máy vi tính ngày càng dễ sử dụng hơn với những hướng dẫn bằng thứ tiếng Anh đơn giản.

Tổng biên tập của công ty khảo sát thị trường Roper Starch Worldwide giải thích về điều này như sau: "Ngày nay mọi thương hiệu đều phải nỗ lực liên tục để vươn lên và đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng. Khách hàng vẫn luôn là thượng đế. Và điều này có vẻ khó mà thay đổi được trong một thời gian ngắn. Nhu cầu của khách hàng không ngừng gia tăng cùng với những cải tiến của nền kinh tế. Càng lúc họ càng đòi hỏi cao hơn.

Ai sẽ là người chiến thắng trong cuộc đua chất lượng?

Mọi người đều đánh giá cao một sản phẩm được cải tiến hay một sự bảo đảm rằng sản phẩm không có sai sót. Nhưng liệu chất lượng có mang lại lợi ích gì không? Thật ra điều này vẫn chưa có kết luận cuối cùng.

Một khảo sát do Viện Gallup thực hiện cho Hiệp hội Kiểm soát Chất lượng Mỹ (American Society for Quality Control) cho thấy chỉ có 28% các ủy viên ban quản trị được phỏng vấn nói rằng họ đạt được những kết quả đáng kể từ những sáng kiến chất lượng của mình. “Đáng kể” ở đây nghĩa là lợi nhuận tăng trưởng và thị phần mở rộng.

Một khảo sát tương tự do bộ Thương mại và Công nghiệp Anh tiến hành cho thấy, các mẫu thiết kế và vận hành của những hệ thống sản xuất tiên tiến trong 86% các công ty được khảo sát không đem lại chút cải tiến thực sự nào về chất lượng, tính đa dạng hay bền bỉ. Thậm chí tệ hại hơn, có đến 43% những công ty này không hề cải thiện được chút nào về vị thế cạnh tranh tổng thể của mình.

Nhưng dù sao bạn cũng không nên thử cạnh tranh trong thế giới ngày nay bằng cách hạ thấp chất lượng. Kỳ vọng của khách hàng vẫn không thay đổi bất kể bạn có chi phí bao nhiêu để bắt kịp mong muốn này.

Cuộc chiến vì sự hài lòng của khách hàng

Nếu chất lượng có thể tạo ra một cuộc chiến thì việc tấn công trực

tiếp vào khách hàng được xem là trận chiến Armageddon[4].

[4] Theo Sách Khải Huyền (Kinh thánh Tân ước), đây sẽ là trận chiến khốc liệt cuối cùng giữa cái Thiện (Chúa Trời) và cái Ác (Quỷ Satan) khi Đấng Cứu thế quay lại thế gian để đánh đuổi những kẻ bất lương. Cuộc chiến được cho là sẽ diễn ra tại "Vùng núi Megiddo" nằm ở cực Tây Nam cách biển Galilee (còn gọi là hồ Tiberias) khoảng 25 dặm.

Một nghiên cứu được ấn hành trong tạp chí Harvard Business Review cho rằng các công ty có thể gia tăng ít nhất 25% lợi nhuận khi giảm thiểu 5% sự không hài lòng của khách hàng. Nhưng thật sự thì không phải cấp điều hành nào cũng hiểu được điều này.

Các cuộc hội thảo, tài liệu sách báo và các nhà tư vấn đã chỉ ra cả 1.001 chiêu thức giúp thu hút, yêu quý, kết thân và hợp tác với những người mà chúng ta gọi là khách hàng.

Chúng ta còn nghe nói rằng khách hàng là cộng sự của chúng ta. Khách hàng là nhà điều hành cấp cao. Khách hàng là thượng đế. Và khách hàng là chú bướm vờn hoa, đến với những nơi ngào ngạt hương hoa và sẵn sàng ra đi để đến với những nơi mời gọi hơn. (Đây là một đặc tính thuộc về bản chất nên bạn đừng cất công đi tìm lời giải thích).

Phản hồi từ khách hàng, đồng nghĩa với lời phàn nàn, chính là những món quà. Dịch vụ hỗ trợ sau khi tiếp thị tốt hơn sẽ giữ chân khách hàng dài lâu. Ngoài ra, bạn còn phải học cách kiểm soát quỹ thời gian của khách hàng.

Những điều này đủ để hướng bạn tới một thế giới không-vì-lợi nhuận.

Khi nhìn lại một thế kỷ đi qua, cuốn sách Marketing Management (Quản trị Marketing) đã kết luận: "Trên thực tế kinh doanh ngày nay, mỗi một công ty đều phải luôn tăng tốc để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. 'Chúng ta làm tất cả những gì được yêu cầu' là điệp khúc kinh doanh hàng ngày".

Dĩ nhiên vẫn có những trường hợp ngoại lệ. Chẳng hạn như đối với các hãng hàng không quốc gia, tốc độ phát triển luôn đi cùng với những con số kỷ lục về số lượng hành khách. Tuy nhiên, đây không phải là thời điểm mà hành khách được phục vụ tối đa với những dịch vụ có chất lượng cao nhất. Bởi vì các hãng hàng không thường xuyên nhận được những khiếu nại về việc giữ chỗ quá nhiều, ghế ngồi chật chội, hành lý hư hỏng, thông tin sai lệch và không đầy đủ về các chuyến bay chậm trễ và những nỗi bực

dọc khi không thể sử dụng các chương trình ghi nhận điểm số về "dặm bay thường xuyên" vốn dễ dàng tích lũy qua mỗi lần bay.

Xe đạp và ý tưởng khác biệt hóa

Hãy đến với Zane's Cycles, cửa hàng kinh doanh xe đạp lớn nhất của bang Connecticut, để xem họ đã thành công như thế nào khi đi theo định hướng khách hàng. Trong một môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt, mãi lực của Chris Zane vẫn tăng trưởng đều đặn 25% hàng năm.

Zane's đã trở nên khác biệt như thế nào? Câu trả lời nằm ở chế độ "bảo hành suốt đời". Mỗi chiếc xe đạp mua từ Zane's Cycles đều được bảo hành sửa chữa hoặc bảo trì miễn phí vào bất kỳ lúc nào. Điều khoản bảo hành của Zane's Cycles ghi rõ:

1. Zane's sẽ bảo dưỡng và sửa chữa suốt thời gian sử dụng cho mọi xe đạp được mua từ Zane's.

2. Trong trường hợp cần thiết, Zane's sẽ gia hạn thời gian bảo hành cho đến trọn đời đối với những sản phẩm có khiếm khuyết hay lắp ráp không hoàn chỉnh của nhà sản xuất.

3. Zane's sẽ gia hạn thời gian bảo hành cho đến trọn đời đối với mọi phụ kiện, phụ tùng mua từ Zane's nhưng bị khiếm khuyết hay lắp ráp không hoàn chỉnh.

Bạn có thể nghĩ rằng Chris đã sai lầm bởi xét cho cùng thì những người thích đạp xe cũng sẽ băng băng trên nhiều dặm đường và chắc chắn chiếc xe sẽ hao mòn không ít. Các đối thủ của Chris đều cho rằng ông bị điên.

Nhưng cái điên của Chris là cái điên kiếm ra tiền. Đội ngũ kỹ thuật của ông luôn lắp ráp xe với mức độ chính xác tối đa bởi họ hiểu là họ sẽ phải bảo trì cho chiếc xe đó suốt cả thời gian sử dụng.

Hơn thế nữa, chế độ bảo hành trọn đời sẽ giữ chân những khách hàng tốt nhất. Họ là những người thích đạp xe và họ cần một địa chỉ bảo trì định kỳ cho chiếc xe của mình. Hơn nữa, mỗi một lần khách hàng quay trở lại để bảo trì thì cửa hàng Zane's lại có một cơ hội để giới thiệu những loại phụ tùng xe mới trưng bày trong cửa hàng.

Điểm cốt yếu mà Zane's đạt được là khách hàng nhận biết điều khác biệt của Zane's so với các cửa hàng bán xe khác và họ đáp lại sự khác biệt này bằng sự trung thành khi trở thành khách hàng

lâu dài.

Đi máy bay có thưởng

Năm 1983, hãng hàng không American Airlines giới thiệu chương trình hành khách thường xuyên AAdvantage. Khi ấy, American Airlines hoàn toàn tin rằng chương trình tích lũy điểm thưởng theo dặm bay này sẽ giúp:

- Củng cố lòng trung thành đối với thương hiệu.

- Giành lấy khách hàng từ đối thủ cạnh tranh bằng những chương trình ưu đãi.

- Làm cho American Airlines khác biệt với United Airlines và các hãng hàng không khác.

Chương trình AAdvantage vẫn đang thành công với hơn 30 triệu thành viên khắp thế giới và chỉ riêng ở Brazil đã chiếm hơn nửa triệu. Điều mà ban điều hành American Airlines không ngờ đến là các đối thủ cũng ăn theo bằng cách tung ra chương trình tương tự. Dù sao họ cũng không thể hủy bỏ chương trình đã công bố cho mọi khách hàng.

Ngày nay, mọi hãng hàng không đều có chương trình thưởng điểm theo dặm bay. Nếu bạn thường xuyên bay đến quần đảo Hawaii thì dựa trên số dặm bay bạn sẽ được thưởng những vé bay miễn phí của Aloha Airlines theo chương trình Aloha Pass. Còn nếu bạn thường xuyên bay hạng thương gia với Thai Airways, bạn sẽ được thưởng điểm theo chương trình Royal Orchid.

Thật ra thì các hãng hàng không dự định thực hiện những chương trình này là để bán vé chứ không phải để phát miễn phí vé bay của họ. Tuy nhiên, mục đích ban đầu của các chương trình dành cho hành khách bay thường xuyên là khai thác nguồn thu dồi dào từ dịch vụ khách hàng lại phát sinh những tác động không mong muốn như:

- Giảm bớt nhu cầu mua vé bay.

- Giới hạn số lượng vé bán ra đối với một số tuyến du lịch nổi tiếng như Hawaii.

- Làm phiền lòng những khách hàng trung thành nhưng không tích lũy đủ số dặm bay cần thiết.

Leonard Berry, giáo sư về marketing kiêm giám đốc chương trình nghiên cứu bán lẻ của Đại học Texas A&M, đã miễn cưỡng đưa ra kết luận: "Các hãng hàng không chưa tạo được sự khác biệt giữa chương trình khuyến mãi cho hành khách bay thường xuyên với việc cân đối giá thành và lợi nhuận. Khái niệm hành khách bay thường xuyên, vốn dựa trên nền tảng cơ bản là sự lượng giá những lợi ích dành cho khách hàng trung thành, là một khái niệm không khó để bắt chước."

Thủy triều dâng cao

Mức độ hiểu biết và đòi hỏi của khách hàng sẽ làm gia tăng các cấp độ marketing.

Ngày nay đến cả một tiệm bánh vòng địa phương cũng có chương trình dành cho khách hàng thường xuyên (chỉ cần bạn mua nửa tá bánh vòng, bạn sẽ nhận được một tấm thẻ khách hàng thường xuyên).

Một đĩa CD của một tác giả không nổi tiếng mua từ trang web bán hàng chẳng có tiếng tăm cũng sẽ được bảo đảm hoàn lại tiền nếu không vừa ý (và họ thực hiện đúng cam kết của mình).

Một tổ chức chăm sóc sức khỏe của bang California đã ấn hành loại thẻ báo cáo chăm sóc sức khỏe nhằm đánh giá các nhóm bác sĩ dựa trên hiệu quả khám và điều trị bệnh cũng như mức độ hài lòng của bệnh nhân (10% nhóm bác sĩ được xếp loại trong tốp đầu được đánh giá là “có chất lượng phục vụ tốt nhất”).

Liệu đây có phải là một thời điểm tuyệt vời dành riêng cho khách hàng không?

Hãy thử đặt câu hỏi này cho một ngân hàng lớn ở Seattle. Ngân hàng này nhận thấy nhóm khách hàng là các nhà bán lẻ của họ bỗng nhiên kém kiên nhẫn hơn, họ không chấp nhận việc chậm trễ trả lời khiếu nại hay giải quyết tranh cãi. Sau khi thực hiện vài cuộc phỏng vấn, ngân hàng đã tìm ra được nguyên nhân: chính là từ Nordstrom - một chuỗi cửa hàng bán lẻ nổi tiếng với dịch vụ khách hàng tận tâm. Cung cách phục vụ của Nordstrom đồng thời đã làm thay đổi nhận thức của các khách hàng của ngân hàng. Nếu bạn ở vị trí của ngân hàng thì bạn sẽ trả lời với các khách hàng của mình như thế nào? Câu trả lời của vị giám đốc ngân hàng này là: "Nordstrom làm như thế bởi họ là nhà bán lẻ. Nên nhớ, chúng tôi chỉ là một ngân hàng".

Nếu khách hàng đã đặt nhiều kỳ vọng hơn vào bạn thì những dịch

vụ mới lạ mà bạn cung cấp không hẳn giúp bạn giữ chân khách hàng dài lâu, mà chỉ giúp bạn duy trì cuộc chơi kinh doanh của mình.

Bạn đừng quên rằng tất cả đối thủ của bạn cũng luôn cố gắng để bày tỏ tình cảm yêu mến của họ đối với khách hàng của bạn.

Một câu chuyện thần thoại

Cho dù bạn đáp ứng các tiêu chuẩn của giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige danh giá của Mỹ[5], hoặc thậm chí bạn đã giành được giải thưởng này; thì vẫn không có gì chắc chắn để bảo đảm sự thành công cho bạn. Những doanh nghiệp từng giành được giải thưởng Baldrige này vẫn phải chứng kiến giá cổ phiếu của mình chao đảo, vẫn kinh qua những lần thất bại do không phát triển sản phẩm kịp thời và vẫn bị thất thoát tiền bạc vào những cuộc đầu tư kinh doanh mới đầy mạo hiểm.

[5] Còn gọi là giải thưởng Baldrige do Quốc hội Mỹ thiết lập vào năm 1987 với nỗ lực kêu gọi các doanh nghiệp ý thức cải thiện chất lượng sản phẩm trong nước

Câu chuyện thần thoại về marketing nổi tiếng nhất trong thập niên 1990 là “phục vụ khách hàng."

Nhiều người làm marketing chưa thoát được những ảo giác của thế giới mộng tưởng. Họ tin tưởng vào giấc mơ về một thị trường còn mới nguyên, chưa ai khai phá. Đó là niềm tin về một thị trường marketing chỉ là cuộc chơi tay đôi giữa doanh nghiệp và khách hàng. Trong giấc mơ này, doanh nghiệp phát triển một loại hình sản phẩm hay dịch vụ sao cho hấp dẫn nhu cầu của người tiêu dùng và rồi sử dụng công cụ marketing để gặt hái những thành quả từ đó.

Thế nhưng chẳng còn thị trường nào mà chưa ai khai phá cả. Một thị trường sẽ có những khách hàng riêng của mình và sự phát triển mạnh hay yếu của thị trường sẽ được quyết định bởi nhiều nhóm đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, một chiến dịch marketing phải bao gồm cả việc gìn giữ lấy khách hàng của mình đồng thời lôi kéo khách hàng từ các đối thủ cạnh tranh.

Sự khác biệt hóa có thể giúp bạn làm được điều này. Không chỉ có bạn biết về khách hàng mà khách hàng cũng cần biết đến bạn.

Sự đối nghịch giữa Hài lòng và Ràng buộc

Một điểm bạn cần phải lưu ý rằng làm hài lòng khách hàng không có nghĩa là ràng buộc khách hàng.

Nghiên cứu của Công ty Quality Institute International cho thấy:

- Hơn 40% khách hàng đòi hỏi được đáp ứng nhu cầu đã thay đổi nhà cung cấp của họ không chút ngại ngần (vì có quá nhiều chọn lựa trong khi lại quá ít thời gian).

- 89% những người đang sở hữu một chiếc xe hơi của một nhà sản xuất nào đó đều nói rằng họ hoàn toàn hài lòng với chiếc xe của họ và 67% nói rằng họ dự định sẽ mua một chiếc xe khác của cùng nhà sản xuất. Nhưng không có tới 20% số người làm như đã nói.

Tất cả những khách hàng thân thiết mà bạn đang bận rộn tìm kiếm sự ủng hộ đều có thể và sẽ quay lưng lại với bạn bất cứ lúc nào cho dù bạn đã cố gắng bao nhiêu.

Hãy xem những gì đã xảy ra cho Nordstrom, ông vua của ngành dịch vụ. Vào ngày 19 tháng 4 năm 1999, tờ Business Week đăng bài báo với tựa đề "Dịch vụ Tuyệt vời chưa hẳn là đủ". Nội dung bài báo nói về sự tăng trưởng doanh số thấp, lợi nhuận không như kỳ vọng và chỉ số chứng khoán không ổn định của Nordstrom. Đó là kết quả từ việc mở rộng quá mức của Nordstrom.

Nhưng William E. Nordstrom – Đồng Chủ tịch của Nordstrom khi ấy lại cho rằng: "Chúng tôi đã không theo kịp những nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng".

Bill này, nếu anh không theo kịp nhu cầu khách hàng thì anh sẽ trở thành một cửa hàng bách hóa bình thường như bao cửa hàng khác mà thôi!

Michael Porter “vào cuộc”

Có thể nói Michael Porter là một trong những giáo sư lỗi lạc của Trường Kinh doanh Harvard. Những năm vừa qua, ông đã thực hiện nhiều cuộc diễn thuyết về sự khác biệt hóa.

Trong một tuyển tập các tham luận mang tên On Competition (tạm dịch Bước vào cuộc Cạnh tranh), Michael Porter cuối cùng đã đặt chất lượng và niềm đam mê khách hàng trở lại đúng vị trí của chúng. Ông đã làm điều đó bằng cách vạch ra một đường phân biệt giữa hiệu quả hoạt động và vị thế chiến lược.

Hiệu quả hoạt động đơn giản có nghĩa là với cùng một hoạt động thì bạn thực hiện tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Xét về ngắn hạn thì việc này có thể trở thành một thế mạnh, nhưng trong dài hạn thì gần như vô nghĩa.

Porter nhận thấy rằng khi đua tranh với nhau để tự khẳng định thì các công ty lại mang nhiều đặc điểm tương đồng hơn cả.

Ông cho rằng: "Thay vì vậy, các công ty cần phải định vị chính mình theo cách khác biệt hẳn so với đối thủ cạnh tranh. Có nghĩa là công ty cần tìm ra một điểm khác biệt độc đáo (và có ý nghĩa) trong lĩnh vực mà mình đang kinh doanh".

Porter nhận xét thêm: "Hiệu quả hoạt động nghĩa là chạy nhanh hơn trong cùng một cuộc đua, còn vị thế chiến lược nghĩa là chọn một đường đua khác hẳn bởi vì đó là đường đua mà bạn đã chuẩn bị tâm thế để giành chiến thắng".

Giáo sư Porter là người đã nhìn ra vấn đề.

Mọi chuyện đều có thể xảy ra

Ngay từ đầu chương này, chúng ta đã nói rằng việc định hướng khách hàng và chất lượng hiếm khi là phương cách để khác biệt hóa.

Nhưng Midwest Express Airlines là một trường hợp có thể gọi là “hiếm hoi”.

Đây là một hãng hàng không khu vực cực kỳ thành công và đã thực sự tạo được sự khác biệt dựa vào việc định hướng khách hàng và chất lượng dịch vụ. Hành khách được uống cà phê miễn phí và đọc báo ở các cổng chờ. Thực đơn bữa tối có thịt nướng và tôm. Tiếp viên thân thiện. Ghế ngồi thoải mái. Và trên hết, tất cả những dịch vụ này là dành cho những hạng vé bình dân. Họ chú trọng vào hành khách đi lại thường xuyên thay vì tập trung vào đối tượng khách hàng nhàn rỗi chuyên săn tìm vé giá rẻ để đặt trước.

Nhưng chi phí có thể tăng lên

Trong một khoảng thời gian nhất định, Midwest đã rất thành công với tiêu chí kinh doanh theo định hướng khách hàng này. Nhưng rồi, giá nhiên liệu tăng, máy bay lạc hậu cộng với việc mở rộng buộc họ phải cắt giảm chi phí. Định hướng khách hàng có thể tốn kém và nếu bạn không thể kiếm thêm tiền trang trải cho

dịch vụ của mình thì bạn sẽ thấy mọi việc trở nên khó khăn hơn. Gần đây, Midwest Express đang phải đối diện với khó khăn này.

Với những tên tuổi như Lexus và BMW lại khác. Họ có những chương trình dịch vụ khách hàng cực kỳ giá trị nhưng bù lại, họ có những chiếc xe cực kỳ đắt giá đủ để trang trải cho những khoản chi phí phụ trội này.

Kết luận cuối cùng: bạn có thể sử dụng yếu tố dịch vụ để trở nên khác biệt hóa; miễn là bạn kham nổi mọi chi phí.

Chương 6

Sáng tạo không phải là ý tưởng khác biệt hóa

Trong cuốn *Reality in Advertising* (*Tính Hiện thực trong Quảng cáo*), Rosser Reeves đã chỉ trích kiểu quảng cáo kém hiệu quả và khoa trương thái quá. Những mẩu quảng cáo như 'giàu hương vị caramel chính hiệu' ('rich with true caramel flavors'), 'Hương vị tuyệt vời nhất' ('the best taste ever') hay 'Êm dịu đến không ngờ' ('It's incredibly smooth') đã khiến ông rất giận dữ.

Tuy không đạt đến những tiêu chuẩn bán hàng của Reeves nhưng ít nhất những mẩu quảng cáo này cũng là một nỗ lực bán hàng. Còn giờ đây, khách hàng tự hỏi không biết mình sẽ phản ứng như thế nào trước các quảng cáo không thể hiện chút nỗ lực bán hàng nào, chẳng hạn như các quảng cáo chung chung mơ hồ sau: Khởi đầu một điều gì đó ('Start something'), Mừng bạn đặt chân lên boong, thật đấy! ('Welcome aboard. Really'), Các bạn định hướng cho chúng tôi ('People drive us'), Mở rộng mọi khả năng ('Expanding possibilities').

Cái bẫy sáng tạo

Sự khoa trương giờ đây đã được thay thế bằng sự mơ hồ. Ngày nay, có rất nhiều mẩu quảng cáo được thêm vào nhiều yếu tố sáng tạo hay giải trí đến mức đôi khi chúng khó có thể truyền đạt được điều mà các công ty thật sự muốn quảng cáo.

Hãy xem thử một mẩu quảng cáo nguyên trang của J.P. Morgan, một tổ chức tư vấn tài chính, bảo hiểm và ngân hàng hàng đầu thế giới.

Mẩu quảng cáo này không có tiêu đề, chỉ có hình gương mặt một

người đang nhìn thẳng kèm theo một đoạn văn: "Tôi không bao giờ chấp nhận những cái tốt hơn khi cái tốt nhất đang trong tầm tay. Tôi không còn đam mê nào khác một khi đã thấy hài lòng. Tôi không bao giờ nghe nhầm một khi muốn thấu hiểu. Tôi luôn làm nản lòng những kẻ hay hoài nghi. Tôi khó tính những khi cần thiết. Tôi dễ chịu khi đối mặt với sự hoàn mỹ. Tôi thắp lên những ngọn lửa. Tôi làm việc cho J.P. Morgan".

Điều gì khiến J.P. Morgan trở nên khác biệt

Đây là một đoạn văn được trau chuốt với những ý nghĩ đầy thiện chí. Nhưng thật sự thì J.P. Morgan đang cố gắng truyền tải điều gì cho những độc giả của tạp chí Fortune? Rằng họ là một công ty chuyên phát hành những thông điệp sâu sắc của nhân viên? Rằng nhân viên của họ luôn nỗ lực làm việc? Thật khó mà xác định! Hơn nữa, chúng ta không bao giờ giao phó tiền bạc của mình cho bất cứ một nhân viên xa lạ nào cả. Chúng ta chỉ gửi gắm cho những công ty tầm cỡ và thành công.

Điều khiến J.P. Morgan trở nên khác biệt chính là sự mơ hồ. Đó chính là truyền thống 150 năm phục vụ cho hầu hết những tổ chức quan trọng, những chính phủ lớn và các gia đình giàu có. J.P. Morgan đã từng giúp cấu trúc công ty và bảo trợ tài chính cho hai tập đoàn General Eletric, AT&T trong giai đoạn còn non trẻ. J.P. Morgan còn cho chính phủ hai nước Pháp và Anh vay tiền trong suốt hai cuộc chiến tranh thế giới, đồng thời tài trợ 2,6 tỷ đô la cho Mexico và Liên bang Nga.

Lẽ ra mẩu quảng cáo của họ nên thể hiện những khả năng chiếm ưu thế đặc biệt của mình trong chặng đường 150 năm phục vụ, như: "Tạo dựng sự thịnh vượng trong suốt 150 năm". (Câu nói của nhà sáng lập J.P. Morgan).

Thế nhưng, họ đã tự giết chết di sản của mình và sáp nhập với tập đoàn Chase Manhattan. Một kết thúc đáng buồn cho một lịch sử đáng tự hào.

Cuộc tranh luận trong ngành quảng cáo

Sự mơ hồ trong các mẩu quảng cáo ngày càng tệ hại đến mức tạp chí Advertising Age đề cập đến một thực tế rằng có nhiều giám đốc điều hành (CEO) của các công ty nhận được thư phàn nàn của các cổ đông về việc cổ phiếu của họ bị mất giá do “các mẩu quảng cáo của công ty hoàn toàn xa rời thực tế và không thuyết phục được khách hàng sử dụng sản phẩm”.

Rance Crain, Tổng Biên tập Tạp chí Advertising Age đang vận động chống lại những mẩu quảng cáo không hiệu quả và mơ hồ vốn ẩn danh dưới chiêu thức sáng tạo. Ông nhận định khá xác đáng rằng chính yêu cầu của các CEO đối với những quảng cáo giá thành thấp đã tạo ra những quảng cáo mơ hồ trên.

Trước đây các CEO thường tự hỏi rằng không biết một nửa ngân sách quảng cáo đã bị tiêu phí vào đâu. Còn giờ đây, họ lại muốn biết có phải toàn bộ ngân sách đã bị lãng phí hay không.

Điều này không có gì đáng ngạc nhiên bởi một nghiên cứu do Liên đoàn Quảng cáo Mỹ thực hiện đã kết luận rằng sự hỗ trợ ít ỏi dành cho quảng cáo lại được xem là một công cụ giúp các công ty phát triển.

Khi các CEO được hỏi rằng họ có hài lòng với những nỗ lực quảng cáo của công ty hay không, chỉ có 6,8% trả lời rằng họ hoàn toàn hài lòng.

Lời biện minh cho sự "Sáng tạo"

Chính niềm tin của nhiều người khi cho rằng quảng cáo đã mất đi tính hiệu quả trong một thời đại đầy hoài nghi và truyền thông quá mức đã đẩy ngành công nghiệp quảng cáo đến bên bờ vực nguy hiểm.

Những người chủ trương tán thành các hình thức quảng cáo giàu tính nghệ thuật đã chỉ ra rằng những năm 1960, quảng cáo đã trải qua những thay đổi to lớn. Đó là giai đoạn mà yếu tố "tính tương tự" trở nên rất quan trọng. Trước đó, bạn nói với một ai đó rằng loại thuốc này có thể làm giảm đau đầu và thế là nó nhanh chóng được công chúng đón nhận hoặc thu được nhiều lợi nhuận. Đó là điều hợp lý và cũng chính là nghệ thuật bán hàng. Quan điểm của các công ty quảng cáo là nếu một sản phẩm quá kén chọn khách hàng thì thông điệp quảng cáo đó không những không được ưa chuộng mà còn bị lãng quên nhanh chóng.

Đó cũng là lý do giải thích cho việc các công ty đã tạo ra những mẩu quảng cáo đầy xúc cảm, mang tính thúc đẩy, hài hước hay hấp dẫn - hình thức quảng cáo tạo dựng “mối liên kết” với khách hàng.

Shelly Lazarus - Chủ tịch kiêm CEO của Công ty quảng cáo Ogilvy & Mather Worldwide, đồng thời giữ vai trò Chủ tịch Hiệp hội các Công ty Quảng cáo Mỹ, bà đã cố thuyết phục các thành viên nên đón nhận những yếu tố bất ngờ và vượt ngoài khuôn khổ, quy tắc.

Cách này sẽ giúp cạnh tranh hiệu quả hơn với những nhà tư vấn quản trị - những người đe dọa sẽ lấn át vai trò truyền thống mà các công ty quảng cáo đang chiếm giữ trong môi trường marketing.

Shelly nói: “Thỉnh thoảng những người bạn tư vấn quản trị của tôi nói rằng họ cảm thấy như bị xúc phạm trước những yêu cầu phi lý và không lô-gíc. Các bạn có nhận thấy điều đó không?”.

Ngược lại, bà khẳng định: "Chúng ta thịnh vượng được chính là nhờ người tiêu dùng luôn đưa ra những đòi hỏi phi lý và họ chịu tác động bởi những giá trị cảm tính mơ hồ, vượt ngoài ranh giới của sự hợp lý".

Hồi ức về Bill Bernbach

Nếu bạn còn nghi ngờ nhận định này, nhiều người sẽ gợi lại cho bạn những hồi ức về Bill Bernbach, một chuyên gia quảng cáo nổi tiếng và cũng là người khởi xướng cuộc cách mạng quảng cáo trong những năm 1960.

Các tác phẩm của Bill đã khởi đầu cho cuộc cách mạng sáng tạo trong quảng cáo. Tiếc thay, theo thời gian, cuộc cách mạng này đã đi sai hướng như kết cục chung của phần lớn các cuộc cách mạng khác.

Những nỗ lực của Bill Bernbach cũng như của Rosser Reeves thực ra không khác nhau nhiều. Chỉ có phong cách của họ là khác nhau. Bernbach nắm bắt những ý tưởng bán hàng có sức tác động mạnh mẽ và trình bày chúng bằng một ngôn ngữ đời thường để sản phẩm không trở nên quá xa lạ. Đơn giản là ông đưa nhiều thực tế hơn vào quảng cáo.

Sự khác biệt đầy tính sáng tạo

Ngày nay, nếu xem những mẩu quảng cáo của Bernbach, bạn sẽ nhận thấy rằng chúng được bố cục rất chặt chẽ, diễn đạt rõ ràng và hợp lý.

Mẩu quảng cáo "Think small" của Volkwagen là một cách tuyệt vời để tạo sự khác biệt cho chú "bọ cánh cứng Beetle" nhỏ gọn với những cỗ máy nặng nề và to lớn mà Detroit giới thiệu với công chúng.

Mẩu quảng cáo “Bởi vì chúng tôi chỉ đứng ở vị trí số hai trong ngành cho thuê xe, nên chúng tôi luôn nỗ lực nhiều hơn” của

Bernbach cho Avis là một cách quảng cáo trung thực để làm khác biệt Avis với Hertz và các công ty cho thuê xe khác.

Không cần phải là người Do Thái, bạn cũng có thể thưởng thức bánh mì lúa mạch đen của Levy's Jewish là mẩu quảng cáo định vị rõ ràng bánh mì làm bằng bột lúa mạch đen rất tốt cho sức khỏe. Tính chất Do Thái là yếu tố tạo sự khác biệt. Điểm khác biệt này cần được nhấn mạnh để thu hút những khách hàng không phải là người Do Thái.

Rõ ràng, đây là một thời đại mà quảng cáo không còn đạt hiệu quả như trước kia. Trên thực tế, có quá nhiều sản phẩm phải chia nhau cùng một đối tượng khách hàng. Nhưng nếu Bernbach vẫn còn làm quảng cáo, thì những mẩu quảng cáo của ông sẽ nồng ấm, mang tính nhân văn và trên hết là luôn đi đúng chiến lược.

Hồi ức về Mean Joe Greene

Ngày nay, có nhiều mẩu quảng cáo dùng yếu tố cảm xúc để trở nên khác biệt. Hết chương trình này đến chương trình khác trình chiếu những cảnh quay hình ảnh của nụ hôn đôi lứa, nụ hôn của bố mẹ dành cho con hay cách mọi người thể hiện tình cảm với nhau. Sản phẩm chỉ đóng vai trò phụ trong những hoạt cảnh cuộc sống này.

Nếu bạn có chút nghi ngờ nào về cách tiếp cận này, bạn hãy xem mẩu quảng cáo nổi tiếng của Coca-Cola với ngôi sao bóng bầu dục Mean Joe Greene của đội Pittsburgh Steelers đang cùng một cậu bé 7 tuổi chia nhau một chai Coke sau trận đấu. Đó là một mẩu quảng cáo được rất nhiều người yêu thích. Tiếc thay, dù thu hút nhiều người xem quảng cáo nhưng Coca-Cola không bán được bao nhiêu chai nước ngọt. Cùng thời gian đó, Pepsi với ý tưởng khác biệt hóa - Sự lựa chọn của thế hệ mới - đã tạo được bước ngoặt lớn.

Thế nhưng trong kinh doanh, yếu tố này nhanh chóng bị những khách hàng thiên về cảm xúc bỏ qua. Vì vậy, bạn hãy ghi nhận vấn đề này, nhưng dựa trên nền tảng khoa học (chứ không phải nền tảng cảm xúc).

Cảm xúc và Chọn lựa

Để ngã ngũ cuộc tranh luận này, chúng ta hãy đến với thế giới tâm lý học để xác định xem cảm xúc và lý trí định hình như thế nào đối với khả năng chọn lựa của chúng ta.

Sẽ rất phức tạp và cần phải có nhiều tư liệu nghiên cứu mới có thể

giải thích lý do vì sao con người lại là loài sinh vật có nhiều cảm xúc nhất trong mọi loài sinh vật trên trái đất này. Richard và Bernice Lazarus, hai giảng viên tâm lý học của Đại học California, đã đề cập đến vô số ngộ nhận về cảm xúc trong cuốn sách mang tên Passion and Reason (Đam mê và Lý trí) do Nhà xuất bản Oxford University Press ấn hành năm 1994. Một ngộ nhận cho rằng cảm xúc là phi lý trí và không phụ thuộc vào tư duy cũng như lý trí. Quan điểm của hai tác giả là: Cảm xúc và Sự hiểu biết luôn đồng hành với nhau. (Lẽ ra Shelly Lazarus nên biết nhiều hơn về điều này).

Một ngộ nhận khác cho rằng cảm xúc luôn phụ thuộc vào lý trí. Quan điểm của Richard và Bernice lại khẳng định rằng cảm xúc phụ thuộc vào những nhận xét, đánh giá mang tính cá nhân. Nếu không mang tính cá nhân, không có đánh giá thì sẽ không tạo ra được cảm xúc.

Điều này có nghĩa là nếu một mẩu quảng cáo chỉ đề cập đến yếu tố cảm xúc mà bỏ qua lý do mua hàng thì sẽ chỉ gây lãng phí tiền quảng cáo. Mẩu quảng cáo đó không đưa ra được yếu tố đánh giá. (Joe Greene cũng cần phải biết điều này).

Tiến sĩ Carol Moog – một nhà tâm lý học, nói rõ: "Nói đúng hơn thì hành vi cảm xúc thường chỉ xảy ra với trẻ em hoặc với những ai có nhận thức chưa hoàn thiện. Những thuộc tính được suy xét hợp lý và đánh giá thực tế, dù ở mức độ nào, cũng sẽ mang tính quyết định trong mọi chọn lựa, tạo sự khác biệt mà không phụ thuộc vào cảm xúc, lòng trung thành hay những thuộc tính thu hút của sản phẩm".

Nói cách khác bạn cần phải cung cấp cho khách hàng một lý do để họ chọn mua sản phẩm của bạn.

Khi Sergio nhập cuộc

Sergio Zyman, cựu chuyên gia marketing của tập đoàn Coca-Cola trước đây, nay là nhà tư vấn cho những công ty đang cần tìm kiếm chiến lược kinh doanh. Theo ông, chương trình marketing của các công ty nên quan tâm đến việc làm sao để bán được sản phẩm hơn là việc gây chú ý bằng vẻ ngoài hào nhoáng hoặc làm việc với người nổi tiếng.

Với những ai chưa biết nhiều về những thành quả đáng nể phục của người đàn ông này, hãy xem mẩu quảng cáo nổi tiếng của New Coke, còn có tên gọi là Edsel from Atlanta.

Sergio có mặt ngay khi ý tưởng khác biệt tuyệt vời của Coke, Điều có thực ("The real thing"), bị loại bỏ và thay thế bằng nhiều câu slogan vô nghĩa khác.

Ông cũng có mặt khi Coke đến Hollywood để thực hiện mẩu quảng cáo cuối cùng đầy tính sáng tạo và không vì mục đích bán hàng trừ phi bạn có thể chấp nhận rằng câu chuyện về loài gấu bắc cực uống Coke là một ý tưởng khác biệt hóa. (Loại cola mà gấu bắc cực ưa thích).

Sergio nói rằng "Quảng cáo nhằm mục đích trao đổi những tiện ích và khác biệt của một thương hiệu" (Sergio thật tuyệt vời!). Và marketing là "một môn khoa học giúp định vị sản phẩm của bạn trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh".

Sau đó, ông mạnh dạn nói rằng các đại lý quảng cáo "đi rao bán cái ý tưởng rằng quảng cáo là một nghệ thuật trong khi quảng cáo thực chất không phải là như vậy". (Liệu bạn có mua Coke vì những ý tưởng nghệ thuật không?).

Chúng ta cảm thấy hài lòng khi nhìn thấy nửa cuộc đời còn lại của Sergio đã thay đổi. Tiếc thay, những suy nghĩ này đã không đến sớm hơn với ông trong nửa cuộc đời trước để giúp ông tiết kiệm hàng đống tiền bạc cho Coke vì những quyết định sai lầm của họ.

Thông tin không phải là quảng cáo

Trong khi Sergio đã nhận ra điều này nhưng nhiều chuyên gia quảng cáo vẫn không chịu hiểu rằng nhiệm vụ của mình là giới thiệu những thông tin quan trọng về sản phẩm và đưa ra một lý do để mọi người mua sản phẩm đó. Loại thông tin này không nên được nhìn nhận như một quảng cáo.

Khả năng tiếp thu và lưu trữ thông tin của con người là có giới hạn (sẽ trình bày nhiều hơn ở Chương 10). Một cách để vượt qua cái giới hạn tự nhiên trong việc thu nhận và lưu trữ thông tin mới của trí óc là nỗ lực giới thiệu thông điệp của bạn chính là những tin tức quan trọng mà con người cần phải biết đến.

Có quá nhiều mẩu quảng cáo cố gắng đưa vào nhiều yếu tố mang tính giải trí nhưng lại thường bỏ qua yếu tố thông tin trong cốt truyện quảng cáo.

Những nghiên cứu thăm dò của Starch có thể chứng minh rằng những tiêu đề nào chuyển tải được thông tin chủ đạo sẽ thu hút người đọc hiệu quả hơn so với những tiêu đề thiếu thông tin. Thế

nhưng, hầu hết những chuyên gia sáng tạo đều cho rằng hướng suy nghĩ này là lỗi thời và họ muốn tập trung kịch tính hóa thông điệp hoặc thông tin bán hàng.

Nếu mọi người nghĩ rằng bạn có một thông điệp quan trọng muốn truyền tải, họ sẽ mở lòng và kiên nhẫn lắng nghe những gì bạn sắp sửa nói.

Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trình bày nhiều cách thức khác nhau giúp tạo sự khác biệt cho sản phẩm hay thương hiệu của bạn. Mỗi trường hợp đều nhấn mạnh vào việc trình bày những thông tin quan trọng của sản phẩm. Cho dù đó là một đặc tính, quyền lãnh đạo, di sản, sở thích hoặc bất cứ một hình thức tiếp cận nào khác đã được công nhận thì tất cả cũng đều giới thiệu những thông tin quan trọng vốn sẽ hỗ trợ bạn hóa giải sự khó khăn khi đứng trước nhiều sự chọn lựa.

Bí quyết ở đây là bạn không nên chôn vùi những thông tin này trong những cái được cho là "sáng tạo".

Sự khác biệt không nằm ở những câu slogan

Quảng cáo đã trở thành vùng đất màu mỡ của những câu slogan. Nếu bạn nghi ngờ về điều này, hãy thử bài trắc nghiệm sau trong vòng 60 giây. Bạn hãy đoán xem các câu slogan sau là của công ty nào:

Tương lai của bạn sẽ dễ chịu hơn - "Your future made easier"

Đúng vậy, bạn có thể làm được - "Yes, you can"

Con đường ánh sáng - "Way of light"

Sự thông thái khác thường - "Uncommon wisdom"

Chuyển đổi - "Shift"

Theo tuần tự thì trên đây là các câu slogan quảng cáo của các thương hiệu: ING, Sprint, Suzuki, Wachovia và Nissan.

Vấn đề là các câu slogan quảng cáo trên không hề hỗ trợ hay đưa ra một lý do để khách hàng chọn mua sản phẩm này giữa vô vàn những sản phẩm tương tự khác. Điều này đồng nghĩa với việc quảng cáo kém hiệu quả. Điều này cũng khiến những người làm marketing mất niềm tin vào quảng cáo. Kết luận: những slogan quảng cáo vô nghĩa tương tự như những con vi rút đang tàn phá

thế giới marketing. Nếu điều này vẫn còn tiếp diễn, chúng ta sẽ chứng kiến nhiều dòng sản phẩm dần trở nên đồng nhất.

Bí quyết là nhận ra sự khác nhau giữa một slogan quảng cáo và một điểm khác biệt của sản phẩm. Để hiểu rõ hơn điều này, hãy bắt đầu với một trong những câu slogan quảng cáo nổi tiếng nhất. Đó là câu "Just do it!" của Hãng Nike. Slogan này rõ ràng là thu hút và dễ nhớ nhưng lại không thể hiện sự khác biệt. Nếu cất công tìm hiểu về Nike, bạn sẽ biết rằng họ đã ký hợp đồng quảng cáo với ít nhất 4.000 vận động viên nổi tiếng, bao gồm Michael Jordan, Lebron James, Tiger Woods, Roger Federer và cả đội bóng bầu dục Dallas Cowboys.

Bạn hãy thử chọn một môn thể thao bất kỳ và chắc chắn bạn sẽ thấy biểu tượng của Nike ở đâu đó trên trang phục của một vận động viên tài năng. Điều này đã chỉ ra điểm khác biệt rõ ràng của Nike là: Trang phục cho những vận động viên xuất sắc nhất thế giới. Vậy thì bạn có thể đoán được thương hiệu nào mà mọi người muốn sử dụng rồi chứ? Và ngày nay, Nike là thương hiệu mà các nam nữ vận động viên thường dùng.

Nokia kinh doanh điện thoại di động với slogan "kết nối mọi người". Đó là điều hiển nhiên, không lẽ họ lại muốn nối kết loài vật? Và, nếu bạn tìm hiểu về Nokia, bạn sẽ thấy là họ đã từng bước leo dần lên đến đỉnh cao. Rõ ràng Nokia đang là nhà cung cấp điện thoại di động hàng đầu thế giới. Điểm khác biệt của họ chỉ đơn giản là: Điện thoại di động hàng đầu thế giới. Vậy bạn có thể biết được loại điện thoại di động mà mọi người muốn mua rồi chứ? Đó chính là loại điện thoại mà những người khác cũng mua.

Ý tưởng tương tự cũng có thể sử dụng cho chuỗi nhà hàng McDonald's. Họ có thể tự nhận rằng mình là “Nơi được ưa thích nhất để ăn”. Câu slogan này hay và hiệu quả hơn nhiều so với câu slogan vô nghĩa, cũng của họ: “Tôi yêu điều đó”. ("I'm lovin' it").

Chương 7

Giá cả hiếm khi là một ý tưởng khác biệt hóa

Giá cả thường là kẻ thù của sự khác biệt hóa. Theo định nghĩa, mọi sự khác biệt đều xứng đáng được tưởng thưởng bằng một giá trị nào đó. Đó là lý do khiến bạn không ngần ngại trả giá cao hơn một chút - hay ít nhất là bằng giá - cho một sản phẩm hay một dịch vụ nhất định.

Nhưng khi giá cả trở thành trọng tâm của thông điệp bán hàng hoặc của các hoạt động marketing của công ty, thì những cơ hội để sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên đặc biệt bắt đầu giảm dần. Lúc này, bạn đang làm cho giá cả trở thành mối quan tâm chính yếu để thu hút khách hàng chọn lấy sản phẩm, dịch vụ của bạn thay vì của đối thủ cạnh tranh. Đây không phải là hướng kinh doanh hiệu quả.

Hiếm có công ty nào hài lòng với cách tiếp cận khách hàng bằng chiêu thức giá. Lý do đơn giản là vì mọi đối thủ cạnh tranh đều có sẵn "cây bút chì" trong tay và có thể dùng nó để điều chỉnh lại giá bất cứ khi nào họ muốn. Lợi thế của bạn cũng sẽ giảm sút theo những lần điều chỉnh này.

Như Michael Porter đã nói, việc giảm giá thường là một hành động điên rồ bởi đối thủ của bạn cũng có thể giảm giá xuống thấp như bạn.

Trường hợp sữa bột rẻ tiền dành cho trẻ em

Để minh họa cho ý kiến của Porter, chúng tôi muốn đề cập đến trường hợp của một công ty sữa bột mới thành lập vốn sở hữu một hệ thống đóng gói đặc biệt dành cho sữa bột trẻ em. Chính

nhờ hệ thống đóng gói này mà công ty có được lợi thế cạnh tranh về giá thấp hơn nhiều so với hai nhà cung cấp lớn đang có mặt trên thị trường.

Để được trưng bày trên các kệ hàng của siêu thị, công ty này đã thâm nhập thị trường bằng loại sữa bột có giá rẻ hơn chứ không phải có chất lượng cao hơn. Ngay lập tức, cả hai nhà cung cấp lớn khác hạ giá theo. Việc hạ giá này khiến công ty mới điều chỉnh giá thấp hơn nữa. Nhưng rồi hai nhà cung cấp lớn kia lại tiếp tục hạ giá.

Khi một thành viên trong hội đồng quản trị yêu cầu ban điều hành dự đoán tương lai của công ty khi đi theo chiến lược cạnh tranh giá này, thì ban điều hành đã dự đoán rằng hai nhà cung cấp lớn kia sẽ không thể tiếp tục hạ giá do công nghệ đóng gói lạc hậu sẽ khiến họ bị thua lỗ.

Vị thành viên này đã gọi điện cho chúng tôi để tư vấn về dự đoán này. Chúng tôi đã cho ông ta biết rằng hai nhà cung cấp lớn sẽ tiếp tục hạ giá để cạnh tranh và điều này là hoàn toàn hợp lý. Tại sao hai nhà cung cấp lớn đang chiếm lĩnh thị trường lại có thể nhường lại thị phần cho một công ty mới một cách dễ dàng như thế? Mọi thứ vẫn đang nằm trong tầm kiểm soát của họ.

Tại buổi họp hội đồng quản trị tiếp theo, ban điều hành công ty sữa mới thành lập đồng ý bán lại công nghệ đóng gói hiện đại của mình cho một trong hai nhà cung cấp lớn kia với một khoản lợi nhuận đáng kể.

Tất cả mọi người đều hài lòng và chiến lược cạnh tranh bằng giá thấp đã thất bại thảm hại.

Xây dựng lợi thế về giá

Chúng tôi không có ý phủ nhận hoàn toàn chiến lược cạnh tranh về giá vì nếu biết cách, bạn vẫn có thể sử dụng chiến lược giá thấp để tạo sự khác biệt và xây dựng thương hiệu.

Hãng hàng không Southwest Airlines sử dụng chiến lược giá thấp để tự khác biệt hóa. Bằng cách chỉ sử dụng một loại máy bay, họ đã giảm thiểu chi phí huấn luyện và bảo dưỡng. Bằng cách ngừng cung cấp các hạng ghế ngồi cao cấp, họ đã không cần đến hệ thống đặt chỗ đắt tiền. Bằng cách không phục vụ bữa ăn, họ tiết kiệm được phí tổn và thời gian. Bằng cách sử dụng các sân bay nhỏ và rẻ tiền thay cho các sân bay khổng lồ đắt giá, họ đã cắt giảm được lượng chi phí đáng kể.

Bằng cách trở nên khác biệt, Southwest đã xây dựng thành công một hệ thống giá vé rẻ nhất trên từng dặm bay hơn bất cứ hãng hàng không nào khác. Nhưng những điều này lại khiến cho chuyến bay của họ giống chuyến xe chở hàng. Để giải quyết tình trạng này, họ đã nỗ lực hết mình để làm cho những chuyến bay thêm phần hấp dẫn, thú vị hơn. (Chẳng hạn cho tiếp viên trình diễn những màn tấu hài).

Southwest đã tự khác biệt hóa chính mình như một hãng hàng không giá rẻ. Và họ đã đủ mạnh để không bị loại khỏi cuộc chơi khi các hãng hàng không lớn bắt đầu giảm giá. Nhiều hãng hàng không khác đã tìm cách sao chép cách làm của Southwest nhưng phần lớn đều thất bại.

Thành công của Wal-Mart

Mọi người có thể cho rằng chiến lược "giá thấp mỗi ngày" là hướng đi đúng và hiệu quả của hệ thống siêu thị Wal-Mart trong lĩnh vực bán lẻ. Cũng như Southwest, Wal-Mart có khả năng làm cho giá thấp trở thành một ý tưởng khác biệt hóa đầy ý nghĩa. Nhưng hãy xem họ đã đạt thành quả như hiện nay thế nào.

Trước hết, họ bắt đầu chọn địa điểm kinh doanh ở những thành phố nhỏ, ít dân cư, nơi mà họ chỉ phải cạnh tranh với các tiệm tạp hóa nhỏ lẻ theo kiểu gia đình. Áp lực cạnh tranh ở những nơi đây chẳng đáng kể. Sau đó họ tiến hành xây dựng nền tảng công nghệ kỹ thuật song song với việc mở thêm nhiều cửa hàng mới. Khi công việc bắt đầu phát triển, họ cung cấp nhiều sản phẩm hơn. Tại khu vực nào đã có sự hiện diện của những siêu thị lớn như Kmart, Target hay Costco thì Wal-Mart mới sử dụng lợi thế giá thấp để hỗ trợ thêm cho việc kinh doanh của mình.

Cách tiếp cận của Dell

Công ty máy tính Dell đã sử dụng giá cả như một vũ khí để giành lấy một phần khá lớn của chiếc bánh thị trường máy tính. Với hơn 18 tỷ đô la doanh thu, Dell đã cạnh tranh với Compaq về vị trí dẫn đầu trong thị trường máy tính cá nhân.

Cách tiếp cận độc đáo của Dell là bỏ qua nhà bán lẻ để cung cấp trực tiếp cho người tiêu dùng với mức giá thấp hơn. Họ đã tấn công Compaq và IBM bằng những mẩu quảng cáo so sánh hai chiếc máy tính đặt cạnh nhau. Máy tính Dell có dòng chữ "The lap of luxury" (Sự sang trọng) kèm theo một tấm nhãn ghi giá là 3.899 đô la dán trên màn hình. Còn phía dưới máy tính Compaq là

dòng chữ "The lap of lunacy" (Sự điên rồ) với tấm nhãn ghi giá 7.699 đô la.

Compaq đã kiện Dell về việc này nhưng vẫn chưa loại bỏ được hệ thống phân phối quá tốn kém của mình. Kết quả là thị phần của Dell ngày càng tăng lên.

Nghịch lý thay, việc kinh doanh của Dell ngày nay đã thay đổi rất nhiều, rất khác so với giai đoạn ban đầu sử dụng chiến lược giá thấp làm vũ khí cạnh tranh. Dell đã không còn dựa vào những mẩu quảng cáo so sánh sản phẩm và giá cả nữa. Ngày nay, việc kinh doanh của Dell phần lớn dựa vào các mối quan hệ với khách hàng là các tổ chức lớn đặt hàng qua các đại diện được chỉ định của Dell và qua hình thức thương mại điện tử. Không ngờ, Hewlett-Packard đã mua lại Compaq và đánh bật Dell ra khỏi chỗ đứng đã giành được của Compaq trước kia. Nhiều khi, vươn đến vị trí hàng đầu còn dễ hơn là giữ vững vị trí đỉnh cao.

Phương pháp của Charles Schwab

Điều này cũng tương tự với Charles Schwab, một tập đoàn môi giới có giảm giá đầu tiên trên thị trường. Chính cách tiếp cận về giá đã mở lối cho họ bước vào thị trường trước những công ty môi giới trọn gói. Tuy nhiên, chiến lược này cũng chỉ mở lối cho Charles Schwab gia nhập nhóm của những nhà môi giới giảm giá khác - vốn ăn theo chiến thuật giá thấp của những nhà môi giới trực tuyến.

Cũng giống như Dell, Charles Schwab tiến dần vào môi trường kinh doanh cao cấp hơn với vô số những dịch vụ kèm theo. Mặc dù vẫn là một nhà môi giới giảm giá, nhưng các mẩu quảng cáo đã khiến họ càng lúc càng giống với Merrill Lynch - nhà môi giới dịch vụ trọn gói hàng đầu, thậm chí còn hơn cả Merrill Lynch.

Thực tế từ Dell và Charles Schwab cho thấy, bạn có thể bắt đầu bằng chiến lược giá thấp nhưng nếu không có một lợi thế trong phương thức hoạt động bạn sẽ không thể đạt được vị trí cần có. Bạn phải luôn chuyển động đi lên trong từng nấc thang kinh doanh.

Đối phó với chiến lược giá

Những thương hiệu dẫn đầu thị trường luôn bị tấn công về giá. Và đây lại là luật của cuộc chơi. Vậy bạn phải làm gì để đối phó? Có cần thiết bạn phải chạy đua "giảm giá" để bắt kịp đối thủ không?

Có một số phương thức khá hiệu quả giúp bạn đối phó một cuộc tấn công bằng giá.

1. Hãy làm điều gì đó đặc biệt. Thương hiệu thống lĩnh thị trường hoàn toàn có thể tạo ra những đặc lợi cho khách hàng lớn của mình. Nike đã sản xuất độc quyền cho đại lý bán lẻ lớn nhất của mình, Foot Locker, mẫu giày thể thao Tuned Air có giá 130 đô la. Mọi chuyện diễn ra thật suôn sẻ. Foot Locker đặt hàng hơn một triệu đôi với doanh thu mong đợi là khoảng 200 triệu đô la. Doanh thu này có thể so sánh với doanh thu kỷ lục của mẫu giày Air Jordans.

2. Tạo sự nhầm lẫn. Đối với một số ngành kinh doanh đặc thù, việc định giá có thể khá phức tạp, như trường hợp giá cước điện thoại. Cách đây vài năm, công ty điện thoại MCI tung ra chương trình khuyến mãi Friends & Families. Chương trình này giảm giá cho mọi cuộc điện thoại gọi đi và gọi đến từ bạn bè và người thân trong gia đình của bạn, chỉ cần bạn phải ký xác nhận trên hóa đơn điện thoại những cuộc gọi nào của bạn bè và người thân của bạn. Thời gian đầu, AT&T không quan tâm mấy đến chương trình khuyến mãi này. Nhưng khi thị phần của MCI dần lớn mạnh, AT&T mới bắt đầu thức tỉnh và tung ra mẩu quảng cáo "MCI math" (Bài toán MCI). Chương trình quảng cáo này công kích thẳng vào MCI với phần giải thích rằng 20% chiết khấu của MCI cho những cuộc gọi chỉ tương đương khoảng 6% chiết khấu của cả hóa đơn và tổng trị giá chỉ là vài xu lẻ. Trong khi sự tranh cãi giữa hai công ty bắt đầu diễn ra gay gắt thì thị trường điện thoại thực sự xảy ra sự nhầm lẫn. Khách hàng trở nên hoang mang, không phân biệt được thực hư. Những chương trình khuyến mãi khác của Công ty Sprint và của các hãng điện thoại mới ra đời càng làm tăng thêm sự hồ nghi và nhầm lẫn này. Thị phần của MCI bắt đầu “chững lại”. Và ai sẽ là người chiến thắng trong bối cảnh thị trường đang bị nhầm lẫn như thế? Bạn đã đoán ra rồi chứ: đó là người dẫn đầu thị trường. Khách hàng sẽ tự nhủ: "Tại sao phải phiền phức như thế? Thôi thì hãy cứ sử dụng AT&T cho an toàn".

3. Chuyển hướng thông điệp bán hàng. Một chiến lược đối phó khác khá hiệu quả trong cuộc chiến giá cả là chuyển thông điệp bán hàng về giá ban đầu sang thông điệp về tổng chi phí. Đối với một số dòng sản phẩm, chi phí phát sinh sau khi mua sản phẩm là đáng kể. Nếu sau khi mua, sản phẩm của bạn có giá trị sử dụng xứng đáng, thì bạn có thể tập trung vào giá trị lâu dài hơn là tập trung vào giá mua. Lấy xe hơi Mercedes làm ví dụ. Giá mỗi chiếc Mercedes là rất cao nhưng thời gian sử dụng lại lâu hơn những

loại xe thông thường khác. Đây là một chiến lược hiệu quả để giúp khách hàng vượt qua những cú sốc về giá. Chiến lược tương tự có thể áp dụng để bán những loại giường ngủ đắt tiền như Duxiana có giá lên đến 3.000 đô la hoặc hơn. Thông điệp bán hàng sẽ là: 40% thời gian của cuộc đời chúng ta là dành cho việc nghỉ ngơi trên giường hơn là ngồi trong chiếc xe hơi đắt tiền. Vậy tại sao chúng ta lại tằn tiện với việc này?

Thực hư về các chương trình khuyến mãi

Thật sự thì các chương trình khuyến mãi về giá có tác động đáng kể đối với thương hiệu không? Những nghiên cứu mở rộng cho thấy mãi lực chỉ tăng trong thời gian có khuyến mãi và sẽ trở lại bình thường sau khi thời gian khuyến mãi qua đi. Điều này đã được dự đoán từ lâu nhưng mới được xác nhận qua những thăm dò có hệ thống gần đây. Ban điều hành của các công ty thường đặt hy vọng vào những tác động tích cực sau khuyến mãi, ít nhất là trong trường hợp của họ.

Nhưng hy vọng vẫn chỉ là hy vọng. Bởi một chương trình khuyến mãi chỉ thật sự tạo được hiệu ứng khi đó là một thương hiệu có tên tuổi hoặc được ủng hộ bởi những khách hàng lâu năm. Khách hàng hiếm khi mua sản phẩm hay dịch vụ của một thương hiệu mới lạ chỉ vì giảm giá. Họ chỉ chọn chương trình khuyến mãi của những thương hiệu quen thuộc để tiết kiệm chi phí mua hàng.

Đó là lý do tại sao các chương trình khuyến mãi không tác động đến mãi lực mua hàng sau đó. Bởi lẽ, các thương hiệu đang khuyến mãi không thể trông đợi gì vào việc lôi kéo khách hàng mới bởi họ chỉ mua sản phẩm một lần duy nhất trong đợt khuyến mãi. Ngoài ra, một chương trình khuyến mãi chỉ có thể thu hút sự quan tâm của khoảng 10 – 20% khách hàng thân thiết. Hơn nữa, các hoạt động khuyến mãi như thế là hết sức tốn kém và còn làm tăng chi phí cho khâu sản xuất cũng như phân phối.

Không có tác động dài hạn

Các chương trình khuyến mãi thường chẳng để lại chút gì ấn tượng. (Bạn có nhớ thương hiệu nào đã có chương trình giảm giá 20% cách đây 6 tháng không?) Khách hàng bắt đầu hiểu rằng đôi lúc giá cả sẽ được giảm (ngay cả đối với một chiếc BMW hoặc một vé máy bay hạng nhất).

Ngày nay, các chương trình khuyến mãi quy mô lớn vẫn diễn ra ngay cả khi ban điều hành đã tìm mọi cách để ngăn việc giảm giá

từ đội ngũ bán hàng. (Họ giải thích rằng đó là cách duy nhất để họ có thể bình ổn mãi lực). Tự thân cấp quản trị marketing cũng cắt giảm giá bán và lấy đó làm tự hào. Các chương trình khuyến mãi luôn thua lỗ, vậy mà càng lúc lại càng có nhiều công ty thực hiện các hoạt động này. Khuyến mãi càng lớn, thua lỗ càng cao. Vậy tại sao lại có quá nhiều người bỏ tiền vào chương trình khuyến mãi này? Cấp điều hành của các công ty mong muốn cắt giảm chi phí cho các chương trình này nhưng lại thường không biết phải làm sao. Ngoại trừ khi công ty đó có vị CEO dám tuyên bố: "Tất cả những gì bạn cần có là sự quyết tâm".

Sức hấp dẫn của các chương trình khuyến mãi

Không phủ nhận rằng các chương trình khuyến mãi trong thời gian ngắn cũng đem lại một số tiện ích sau:

- Dọn sạch kho (đẩy sản phẩm đi).

- Giúp hoàn tất mục tiêu doanh số.

- Duy trì việc trưng bày sản phẩm ở các kệ hàng.

- Tăng thêm không gian trưng bày sản phẩm (ngắn hạn).

- Thỏa mãn mục tiêu thương mại (trong ngắn hạn).

- Để theo kịp đối thủ cạnh tranh ("Đối thủ của chúng ta cũng vừa giảm giá tuần vừa rồi").

- Có việc để làm (thay vì phải tìm đến hãng quảng cáo).

David Ogilvy nói về giá như thế nào?

David Ogilvy, một huyền thoại quảng cáo tương tự như Rosser Reeves hay Bill Bernbach, đã có những nhận định xác đáng về giá cả như sau:

Mọi thứ đều có thể buôn bán được, nhưng để làm được điều này, bạn phải có tài năng, sự thành thật và lòng kiên trì để xây dựng một thương hiệu.

Những phần thưởng mang giá trị tài chánh không phải lúc nào cũng đến nhanh chóng, nhưng trước sau gì chúng cũng sẽ đến với bạn. Khi Philip Morris mua lại General Foods với giá 5 tỷ đô la là họ mua chính giá trị thương hiệu chứ không phải giá trị tài sản.

Chase & Sanborn là một thương hiệu cà phê từng rất nổi tiếng.

Nhưng sau khi mải miết chạy đua trong cuộc cạnh tranh giảm giá thì giờ đây cái tên Chase & Sandborn đã biến mất khỏi thương trường.

Những công ty nào đầu tư vào quảng cáo để xây dựng một hình ảnh đặc trưng, một thương hiệu có nhận diện tính cách rõ ràng chính là những người sẽ chiếm được thị phần lớn nhất với lợi nhuận cao nhất.

Đã đến lúc phải gióng lên một hồi chuông báo động về những gì sẽ xảy ra cho thương hiệu một khi các công ty tốn quá nhiều chi phí vào việc khuyến mãi giảm giá đến mức không còn chút ngân sách nào để dành cho việc xây dựng thương hiệu.

Khuyến mãi giá không tạo dựng được một hình ảnh vững bền - điều duy nhất có thể khiến thương hiệu trở thành một phần của sản phẩm trong cuộc sống mọi người!

Rõ ràng, David Ogilvy cũng tin tưởng vào việc khác biệt hóa.

Tan nát ở Nga

Bạn có thể ngạc nhiên, nhưng Coke và Pepsi đã thực sự bị dẫn cho tơi tả bởi một công ty nước ngọt địa phương có tên là Crazy Cola ở Krasnoyarsk, Nga. AC Nielsen Russia đánh giá rằng Crazy Cola nắm đến 48% thị phần các loại nước ngọt tại Nga.

Coke và Pepsi thua vì chiến lược giá cả. Tại Nga, một chai Coke hay Pepsi 2 lít bán ra giá tương đương với 0,77 đô la Mỹ; một chai Crazy Cola 1,5 lít giá 0,39 đô la. Rõ ràng giá của Coke và Pepsi là quá cao so với mức sống của hầu hết người tiêu dùng Nga.

Và ngày nay, Coca và Pepsi lại phải khốn đốn vì một loại nước ngọt khác có tên Nickcola, một loại nước ngọt ít độ ngọt và có vẻ tự nhiên, ít chất hóa học. Câu slogan của loại nước này là: Đừng uống cola - hãy uống Nickcola!

Liệu Coke và Pepsi có tiếp tục mở rộng vào thị trường Nga và chấp nhận thua lỗ? Một loại nước ngọt có gas khác có từ thời Xô Viết cũng đang hồi sinh nhanh chóng. Loại nước ngọt này định vị sản phẩm của mình là không chứa nhiều thành tố hóa học như nước ngọt của người Mỹ. Và như chúng tôi đã nói - đây là kỷ nguyên của sự cạnh tranh khốc liệt.

Những khó khăn khi kinh doanh bán lẻ mặt hàng thể thao

Bốn nhà bán lẻ lớn nhất của ngành công nghiệp thể thao trị giá 46 tỷ đô la này đang phải gánh chịu nhiều thua lỗ. Jumbo Sports (từng được biết với tên Sports & Recreation) đang chết dần chết mòn. Còn Alabama thì cũng tương tự như Feet Sports Birmingham đang phải đóng cửa hệ thống phân phối rộng khắp gồm 236 cửa hàng của họ để tái tổ chức theo luật Phá sản.

Sports Authority, dù không phải là lớn nhất, nhưng đã chứng kiến sự sụt giảm giá cổ phiếu và họ đang nỗ lực để thoát khỏi tình cảnh này.

Tóm lại, nếu bạn tồn tại bằng giá cả, bạn cũng có thể sẽ chết bằng giá cả - đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh hàng thể thao vốn đang bị cạnh tranh quá mức bởi các nhà bán lẻ trực tuyến và các cửa hiệu nhỏ.

Trong số này, không có nhà bán lẻ nào tạo được sự khác biệt và cũng không có một sản phẩm kinh doanh đặc thù nào là của riêng họ. Chính vì vậy, chiến lược giá là hướng kinh doanh duy nhất của họ. Nhưng nếu chỉ dựa vào giá cả, thì không ai có thể vượt qua chuỗi siêu thị Wall-Mart hay Kmart, vốn chiếm 35% doanh số của các sản phẩm thể thao.

Thật đáng buồn khi còn rất nhiều những ví dụ tương tự về những công ty không còn cơ hội để ở lại với cuộc chơi.

Chiến lược giá cuối cùng: Miễn phí

Điều khá bất ngờ là các công ty kinh doanh trên mạng ngày nay chấp nhận cung cấp những dịch vụ không thu phí nhằm nỗ lực gia tăng lượng người truy cập. Những dịch vụ miễn phí thường là gởi thư chúc mừng điện tử hay fax điện tử. Hiện đang có hàng chục công ty cung cấp thư điện tử miễn phí, 5 công ty tặng máy tính miễn phí và một số khác cung cấp phần mềm miễn phí. Nước cờ của những công ty này là chạy quảng cáo để có nguồn thu. Mong rằng họ sẽ có được những kết quả tốt đẹp.

Cung cấp dịch vụ miễn phí đã trở nên phổ biến đối với giới kinh doanh trên mạng Internet. Theo nhận định của nhà đầu tư mạo hiểm David Cowan trên tờ Wall Street Journal thì: "Theo thời gian, sự xuất hiện của các công ty cung cấp dịch vụ miễn phí đang phá hỏng một ngành kinh doanh vốn dành cho đại chúng. Nếu bạn không miễn phí thì các công ty mới ra đời sẽ làm ngay điều đó".

Liệu những công ty này có thể tồn tại chỉ bằng quảng cáo và thương mại điện tử không? Câu hỏi này vẫn chưa tìm được câu trả

lời nhưng một điều rất rõ ràng rằng chừng nào các nhà đầu tư tài chánh và thị trường chứng khoán còn dám bỏ tiền vào những giao dịch kinh doanh trên mạng thì các doanh nghiệp sẽ còn tiếp tục thử nghiệm những phương cách tiếp cận khách hàng táo bạo để xây dựng doanh nghiệp của họ.

Chúc bạn bước vào công cuộc kinh doanh trực tuyến với nhiều may mắn.

Chiến lược khác biệt hóa bằng giá cao

Chúng ta đã từng bị ấn tượng bởi những công ty sử dụng chiến lược giá cao nhằm tạo sự khác biệt.

Nước hoa Joy từng quảng cáo sản phẩm của họ là "loại nước hoa đắt tiền nhất thế giới". Hai điều bạn cần lưu ý về chiến lược giá cao là:

1- Chất lượng cao thì giá cao. Khách hàng chấp nhận trả nhiều tiền hơn cho một sản phẩm chất lượng cao hơn, tuy nhiên chất lượng đó ít nhiều gì cũng phải thấy được. Một hộp bắp rang Orville Redenbacher trông rõ ràng ấn tượng hơn nhiều so với một lon bắp Jolly Time ít tiền hơn. Và Orville Redenbacher cũng phải cam kết là mọi hạt bắp trong hộp đều giòn tan.

Nếu phải trả nhiều tiền hơn để mua một chiếc áo ấm hiệu NorthFace, tôi sẽ thấy hài lòng nếu chiếc áo đó được gắn thêm nhãn GoreTex(1) quy định chất liệu với ngụ ý "bảo đảm giữ ấm cho bạn". Chiếc đồng hồ Rolex của tôi phải thể hiện được sự mạnh mẽ và đắt tiền. Thực ra thì có nhiều loại đồng hồ rẻ tiền hơn Rolex và trông cũng có vẻ mạnh mẽ và đắt giá. Điều này kéo theo điều sau đây.

(1) Một loại sợi tổng hợp, không thấm nước

2- Sản phẩm đắt tiền phải mang lại danh tiếng. Nếu tôi đã bỏ ra 5.000 đô la để mua một chiếc đồng hồ Rolex thì tôi muốn bạn bè và mọi người xung quanh biết rằng tôi đang đeo một cái Rolex. Đây cũng là cách thể hiện sự thành đạt của tôi. Điều này cũng tương tự với những loại xe hơi đắt tiền. Mặc dù chẳng ai thừa nhận điều này nhưng rõ ràng lý do để họ mua một chiếc xe có giá 50.000 đô la là để gây ấn tượng với mọi người.

Đó là lý do tại sao chiếc Cadillac Allante là quả bom tấn 50.000 đô la. Mọi người sẽ ấn tượng với một chiếc xe Cadillac chứ? Danh tiếng của tôi ở đâu? Làm sao để mọi người biết là tôi mới mua một

chiếc xe 50.000 đô la?

Giá cao thể hiện điều gì về sản phẩm? Giá cao cho biết đó là một sản phẩm thật có giá trị cao, trong nhiều trường hợp nó còn thể hiện sự sang trọng hay tính đẳng cấp. Tự bản thân giá cao đã trở thành một lợi thế của sản phẩm. Đây là một trong những yếu tố đem lại sự thành công cho những thương hiệu hàng đầu như xe Mercedes-Benz, rượu Vodka Absolut, mù tạc Grey Poupon…

Chương 8

Chủng loại sản phẩm quá đa dạng không hẳn sẽ tạo ra sự khác biệt

Như đã trình bày trong chương đầu tiên, chúng ta đang ở vào thời đại mà con người bị vây quanh bởi vô vàn chọn lựa khiến họ gặp không ít khó khăn mỗi khi ra quyết định mua hàng.

Nhưng với một số ngành kinh doanh, việc đa dạng hóa chủng loại sản phẩm lại là một yếu tố tạo ra sự khác biệt. Charles Lazarus, người sáng lập Công ty đồ chơi trẻ em Toys "R" Us nhận định: "Khi các bậc phụ huynh không biết mua gì cho con, họ sẽ ghé những cửa hàng có nhiều chủng loại sản phẩm".

Những “sát thủ chủng loại”

"Lựa chọn đa dạng nhất" đã trở thành một câu thần chú trong lĩnh vực bán lẻ, nhưng đây lại là một mục tiêu di động. Những đại cửa hàng bách hóa, hay còn gọi là những “sát thủ chủng loại”, đã trở thành những ông vua trong ngành công nghiệp bán lẻ. Những cửa hàng bách hóa này đã thành công bằng cách sử dụng chiến lược tiếp cận khách hàng "quy về một mối" và khuyến mãi lớn để phục vụ mọi đối tượng khách hàng khác nhau. Tập đoàn Toys "R" Us đã học hỏi mô hình kinh doanh của những cửa hàng bách hóa nổi tiếng như Home Depot, Lechters, Staples, Auto Zone, PetSmart và nhiều đối thủ cạnh tranh khác.

Nhưng ngày nay, các cửa hàng bách hóa này đang bị tấn công mãnh liệt bởi chuỗi cửa hàng chuyên doanh. Chuỗi cửa hàng này xâm nhập vào những phân khúc thị trường nhỏ hẹp nhưng tiềm năng lợi nhuận cao. Chuỗi hệ thống Noodle Kidoodle là một ví dụ

khi họ chỉ chuyên cung cấp cho thị trường các loại đồ chơi mang tính giáo dục cao cấp.

Các cửa hàng giảm giá thì sao?

Cũng như với giá cả, nếu bạn sử dụng chiến lược khác biệt hóa bằng cách đa dạng dòng sản phẩm thì đối thủ của bạn cũng hoàn toàn có thể áp dụng chiến lược tương tự.

Các cửa hàng giảm giá lấy quy mô và sức mua để làm lợi thế kinh doanh đối với một số dòng sản phẩm. Chẳng hạn như Wal-Mart đã mở những khu vực lớn dành để bán đồ chơi trong chuỗi hệ thống siêu thị của mình.

Sau đây là một vài ví dụ thực tế về diện mạo của ngành bán lẻ:

- Baby Superstore vốn thành công với ý tưởng kinh doanh tất cả những sản phẩm dành cho trẻ em. Giờ đây, Toys "R" Us bước vào cuộc chơi bằng Babies "R" Us và cùng với những nhà bán lẻ giá rẻ khác như Target đã tạo nên sức ép đối với doanh thu của Baby Superstore.

- Sự xuất hiện của tập đoàn bán lẻ máy tính CompUSA đã làm giảm doanh số của các cửa hàng cung cấp đồ dùng văn phòng phẩm và hàng điện tử. Ngày nay, cuộc cạnh tranh càng dữ dội hơn khi có sự tham gia của những siêu thị hàng điện tử, siêu thị văn phòng phẩm, các cửa hàng bán hàng qua bưu điện, các siêu thị máy tính và cuộc chiến về giá đã làm cho mức lợi nhuận càng ngày càng nhỏ hơn.

- Hệ thống cửa hàng bán lẻ Sport Authority của Kmart đã khiến nhiều cửa hàng cung cấp đồ thể thao địa phương phải đóng cửa. Nhưng ngày nay, hệ thống này đang phải đương đầu với những khó khăn đang dần lớn mạnh trong phân khúc thị trường còn non trẻ này bởi những đối thủ cũng đang cạnh tranh với cùng một mô hình bán lẻ như Kmart.

- Hệ thống Party City cung cấp nhiều lựa chọn phục vụ cho việc tổ chức tiệc tùng của các cửa hàng địa phương xem như đã lỗi thời. Nhưng khi hệ thống này vừa mới nổi tiếng thì đã xuất hiện nhiều bản sao tương tự. Ngày nay những cửa hàng giá rẻ như Wal-Mart cũng cung cấp các sản phẩm phục vụ tiệc tùng với giá rẻ hơn. Hoặc như Garden Ridge, một chuỗi cửa hàng trang trí nội thất, cũng đã mở nhiều khu vực rộng lớn dành cho các sản phẩm tiệc trong hệ thống cửa hàng của họ.

Mở rộng đến mức nào?

Nghịch lý thay, khái niệm đa dạng hóa các chủng loại sản phẩm từng tạo sự khác biệt cho nhiều loại cửa hàng thì nay lại trở thành cơn ác mộng cho chính những cửa hàng đó.

Trước hết là vấn đề quản lý các hạng mục sản phẩm tiêu chuẩn (SKU) ở các cửa hàng. Hãy xem một người bán hàng khốn khổ của Home Depot đang cố gắng tìm kiếm một món hàng trong các thùng giấy giữa một đống các loại hộp đặt cao hơn đầu người đến hơn 7 mét. Điều đáng lưu tâm là máy tính đã cung cấp dữ liệu về vị trí món hàng đó nhưng có tìm ra được nó hay không lại là một vấn đề khác.

Tiếp theo là vấn đề ảnh hưởng giữa các nhóm khách hàng với nhau. Trong khi một khách hàng sẵn sàng trả giá và muốn lục tung mọi thứ lên để tìm thứ mình thích thì điều này lại khiến những khách hàng ít động cơ mua hàng hơn cảm thấy khó chịu và bị xem thường.

Sự hạn hẹp về thời gian của khách hàng cũng khiến những cửa hàng tiện lợi hay chợ mi-ni trở thành sự chọn lựa ưu tiên. Điều này đặc biệt phù hợp với những khách hàng còn độc thân. Họ không muốn phải lãng phí thời gian sau giờ làm việc hay những ngày nghỉ cuối tuần cho việc lựa chọn hàng giờ trong một cửa hàng.

Những khách hàng lớn tuổi thường ngại ngần khi nghĩ đến việc phải tìm ra chỗ đậu xe trong một bãi xe khổng lồ và rồi phải kéo lê những túi hàng to đùng suốt một đoạn đường dài mới có thể đến được chỗ đậu xe của mình.

Những đôi vợ chồng trẻ phải tay xách nách mang với bọn trẻ cảm thấy mình sẽ không có đủ thời gian loay hoay trong một cửa hàng khiến họ phải phân tâm nhiều.

Thân thiện hơn với khách hàng

Những kẻ tiêu diệt dòng sản phẩm khổng lồ đang phải đối mặt với các vấn đề khó khăn ngày càng lớn hơn. Một số đang cắt giảm số lượng SKU và cải tiến khu vực trưng bày bằng cách trang bị thêm ánh sáng, mở rộng lối đi và hạ thấp các kệ hàng.

Một số khác lại tổ chức những lễ hội mua sắm trong đó có bổ sung thêm các chương trình giải trí, kinh doanh thức ăn nhanh, các hoạt động tương tác hay bất cứ thứ gì có thể giữ chân khách hàng

lâu hơn với hy vọng họ sẽ mua thêm vài món hàng nào đó.

Tính đa dạng là một gia vị cho cuộc sống nhưng quá nhiều gia vị có thể khiến cuộc sống bị bội thực.

Wal-Mart con

Các công ty sẽ làm gì để thu hút những khách hàng đang bối rối trước một rừng các lựa chọn? Giải pháp của Wal-Mart là lập ra các cửa hàng Wal-Mart thu nhỏ với tên gọi Wal-Mart Neighborhood Market.

Hết sức lặng lẽ, không kèn trống ầm ĩ, nhà bán lẻ khổng lồ này đã mở ra khoảng 120 cửa hàng Neighborhood Market ở Mỹ và một số cửa hàng thử nghiệm ở Canada. Những cửa hàng loại này rộng khoảng 3.700 m2, chỉ bằng ¼ các cửa hàng Wal-Mart truyền thống nhưng vẫn cung ứng trên 20.000 mặt hàng. Có nghĩa là vẫn có nhiều sự lựa chọn cho các mặt hàng tạp phẩm, chăm sóc sức khỏe, sắc đẹp và nhiều dòng sản phẩm phổ biến khác.

Wal-Mart nói rằng các cửa hàng thu nhỏ này sẽ thu hút khách hàng vì có chỗ đậu xe thuận tiện hơn, lối đi ít chen chúc hơn và thời gian tính tiền nhanh hơn rất nhiều.

Cuộc thử nghiệm thú vị này có thể đóng chiếc đinh cuối cùng vào cỗ quan tài của các cửa hàng kinh doanh nhỏ lẻ mang tính địa phương.

Đa dạng chủng loại trên Internet

Nếu bạn cho rằng các cửa hàng bán lẻ đã đẩy việc chọn lựa đi quá xa thì mạng Internet cũng nhanh chóng trở thành nơi cung cấp không giới hạn đủ loại sản phẩm và dịch vụ. Đây không chỉ là sự "chọn lựa" ở cấp độ mới mà thực sự là một vương quốc chọn lựa mới.

Hãy lấy eToys, một công ty bán đồ chơi trực tuyến, làm ví dụ. Công ty này đã bổ sung sách thiếu nhi vào danh mục đồ chơi và sản phẩm trẻ em mà eToys đang kinh doanh. Có nghĩa là eToys hiện đang cung cấp hơn 100.000 loại sản phẩm khác nhau. (Có phải con số này đã bao quát toàn bộ dòng sản phẩm trẻ em?)

Dĩ nhiên, việc kinh doanh thêm sách thiếu nhi đã đưa eToys vào vị thế cạnh tranh với Amazon và các nhà sách trực tuyến khác. Động thái này được xem là hành động đáp trả việc Amazon cũng tham gia kinh doanh đồ chơi, hàng điện tử, đĩa CD và bất cứ thứ gì

mà họ có thể kinh doanh được.

Khi bước vào kinh doanh trực tuyến, bạn sẽ nhanh chóng nhận thấy mình đang bị vây quanh bởi các đối thủ cạnh tranh luôn nhủ thầm: "Chúng ta cũng có thể kinh doanh thứ này". Và họ bắt đầu ngay ngày hôm sau.

Nếu sản phẩm phù hợp, bạn có thể bán trực truyến

Một số ý tưởng kinh doanh chỉ phù hợp với môi trường Internet và bắt chước những ý tưởng đó không phải là chuyện dễ.

Giả sử bạn đang tìm một đôi giày may thủ công hiệu Allen-Edmunds cỡ 13 hoặc một đôi giày múa ba-lê hiệu Lilly Pulitzer cỡ số 6 thì Internet chính là nơi dễ dàng nhất. Trang web chuyên bán lẻ giày trực tuyến Zappos.com đã tạo được sự khác biệt của mình bằng bộ sưu tập giày khổng lồ. (Trong tiếng Tây Ban Nha, zapatos có nghĩa là giày).

Thay vì phải trả chi phí cho một mặt bằng đắt tiền, Zappos chỉ cần một nhà kho rẻ tiền để chứa 158.000 đôi giày của 1.090 thương hiệu khác nhau. (Con số này được cập nhật mỗi ngày trên trang web của họ).

Thay vì để bạn thử giày ở một cửa hàng sang trọng đắt tiền, họ bảo đảm sẽ giao hàng tận nơi và sẵn sàng đến nhận lại trong trường hợp bạn không hài lòng với đôi giày đã mua.

Những người sáng lập ra cửa hàng giày ảo này hiểu được một bí mật nho nhỏ: Từ trước khi có mạng Internet, có đến 5% trong số 40 tỷ đô la doanh thu từ thị trường giày, tương đương 2 tỷ đô la, đã thu được từ những phiếu đặt hàng qua catalogue.

Để ngăn chặn cạnh tranh, Zappos đầu tư mạnh vào dịch vụ khách hàng. Nhân viên bán hàng mới được huấn luyện trong một tháng, những câu trả lời qua điện thoại không theo khuôn mẫu nào để tránh làm khách hàng khó chịu, chính sách hoàn trả sau mua hàng dễ dàng. Phần lớn các khách hàng đặt mua hàng lần thứ hai được giao hàng miễn phí và nhanh chóng. Chính vì thế, mãi lực của Zappos đạt đến con số 500 triệu đô la chỉ sau 7 năm hoạt động.

Áp lực cạnh tranh trên mạng trực tuyến

Từ khi những nhà kinh doanh trên mạng đều có thể nhanh chóng tập hợp đủ chủng loại sản phẩm thì đặc điểm này không còn là

điểm khác biệt nữa.

Vậy thì họ phải nhắm vào đâu để khác biệt hóa? Đó chính là giá cả. Qua Chương 6 chúng ta đã biết giá cả không dễ gì tạo được sự khác biệt. Đặc biệt là khách hàng có thể nhanh chóng so sánh giá cả bằng chỉ một vài cú nhấn trên bàn phím máy tính. (Khách hàng không cần phải trở lại xe và tìm đến những cửa hàng khác).

Lợi nhuận luôn có giới hạn. Ngay cả với những đại gia lớn nhất như Amazon cũng chỉ mới bắt đầu thu được lợi nhuận. (Thêm nữa, chẳng phải lúc nào cũng có những cuốn sách bán chạy như Harry Potter). Tờ Wall Street Journal nhận định về môi trường Internet: "Đó là một thế giới ăn thịt lẫn nhau".

Cuộc đi tìm tìm vàng kỹ thuật số

Tất cả những điều trên gợi lại cho chúng ta về thời kỳ của những cuộc đi tìm vàng ở miền Viễn Tây nước Mỹ trước đây. Còn bây giờ, mọi người chuyển hướng đi tìm sự giàu sang trên các ngọn núi Internet.

Một bài học quan trọng được rút ra từ lịch sử của sự kiện này: Những người thực sự kiếm được nhiều tiền trong cuộc đi tìm vàng ngày đó là những người bán bản đồ, dụng cụ và quần áo. (Đó cũng là thời điểm khởi đầu của quần jeans Levi's).

Phần lớn những người đi tìm vàng này đã không đạt được sự giàu có như họ mong muốn. Và còn tệ hơn nữa, con số phần trăm những người giàu có quá ít ỏi khiến cuộc đi tìm vàng này dần tắt hẳn.

Theo dự đoán của chúng tôi thì những nhà sản xuất trang thiết bị chuyên dùng như đội ngũ tư vấn thiết kế trang web sẽ là những người đãi được nhiều vàng nhất.

Đâu là điều thực sự cần thiết?

Khi các trang web trở thành nguồn cung cấp vô tận về đủ các loại hàng hóa và dịch vụ thì người tìm kiếm thông tin thực sự cần nhiều hướng dẫn về những địa chỉ mua hàng tin cậy và những sản phẩm/dịch vụ chất lượng. Zargat là một trang web đáp ứng được tiêu chuẩn này khi cho đăng tất cả những ý kiến khách hàng và nhận xét, bình luận về bất cứ thứ gì liên quan đến lĩnh vực ăn uống, nghỉ ngơi và giải trí.

Nhưng câu hỏi đặt ra là trang web này vận hành và kiếm tiền như

thế nào? Việc kinh doanh trên thực tế và việc gia nhập thế giới Internet là hai việc khác nhau. Kinh doanh về thông tin thật không dễ dàng.

Một bài học quan trọng

Thực tế diễn ra ở lĩnh vực kinh doanh bán lẻ và trên Internet cho thấy mọi yếu tố khác biệt đều không được tạo ra một cách công bằng.

Sự đa dạng chủng loại sản phẩm không thể hiện sự khác biệt nổi trội nào so với vị thế dẫn đầu, sự ưa chuộng của khách hàng hay tính khác biệt của sản phẩm bởi vì đối thủ cạnh tranh có thể dễ dàng bắt chước chiêu thức này. Và khi mọi đối thủ đều như nhau, chỉ còn giá là yếu tố duy nhất bạn có thể dùng để tạo ra sự khác biệt cho mình.

Đó là lý do tại sao khi làm việc với khách hàng chúng tôi thường cố gắng vận dụng khái niệm này như một bước đệm để đạt được một sự khác biệt bền vững hơn như trong trường hợp của nhà bán lẻ Alperts ở New England.

Từ "Đa dạng" đến "Ưa chuộng"

Alperts Furniture Showplace – một cửa hàng nội thất ở Rhode Island - rất thành công khi mở rộng chủng loại sản phẩm kinh doanh và xem đây là một yếu tố khác biệt của mình. Nhưng họ chỉ dùng chiến lược mở rộng này như là một bước đệm để xây dựng lợi thế sản phẩm độc đáo dựa trên sự ưa chuộng của khách hàng - một yếu tố khác biệt đem lại hiệu quả cao hơn. (Xem thêm Chương 15).

Đầu tiên họ mở một cửa hàng rất lớn có khả năng đáp ứng đủ loại mặt hàng nội thất, và cho phép họ có thể bán được nhiều sản phẩm hơn tại cùng một cửa hàng so với các cửa hàng khác. Điều này đã hình thành thói quen mua sắm tại Alperts, như một quảng cáo sau đây trên truyền thanh:

Có được một giá trị tốt là một việc. Nhưng có được một giá trị tốt trong vô số những thứ tốt là điều tạo nên thành công thật sự cho một cửa hàng. Điều này đúng với trường hợp của Alperts. Mọi người tìm đến chúng tôi vì hứa hẹn sẽ có được giá tốt, nhưng những gì thực sự làm họ bất ngờ là một bộ sưu tập đồ nội thất phong phú đầy đủ các kiểu dáng, mẫu mã.

Kết quả là chúng tôi bán được nhiều đồ nội thất hơn so với những

cửa hàng của đối thủ cạnh tranh gộp lại. Phương châm bán hàng của chúng tôi là: nếu bạn không tìm được thứ bạn muốn nghĩa là chúng tôi chưa hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Đó là lý do giải thích cho việc Alperts trở thành cửa hàng đồ nội thất được ưa chuộng nhất ở Rhode Island.

Hershel Alperts nói rằng: "Thông qua việc đa dạng chủng loại sản phẩm, chúng tôi đã xây dựng một câu chuyện về sự ưa chuộng của khách hàng dành cho chúng tôi". Và đó là một câu chuyện tuyệt vời, bổ trợ cho kết quả kinh doanh của Alperts. Alperts thật sự là một địa điểm lý tưởng để mua sắm đồ nội thất tại Rhode Island.

Chương 9
4 bước tạo ra sự khác biệt

Cho đến chương này, chúng tôi mới giải thích với các bạn một tiến trình khác biệt hóa mà chúng tôi đã phát triển trong ba mươi năm qua. Đây không phải là một tiến trình mang tính sáng tạo, bề nổi hoặc là sản phẩm của trí tưởng tượng mà là một phương pháp khoa học để thích ứng với những quy luật và các cuộc thử nghiệm cho những ý tưởng có cơ sở.

Sức mạnh của tính lô-gíc

Theo định nghĩa của từ điển thì một thông điệp có lô-gíc là một thông điệp có lý lẽ vững chắc, đáng tin cậy, có sức thuyết phục, nhất quán và minh bạch. Thông điệp này còn thể hiện được kỹ năng tư duy và óc suy luận của người tạo ra nó.

Liệu đó có phải là một thông điệp mà bạn mong muốn sở hữu để hỗ trợ cho việc bán hàng của bạn hay không? Bạn nên tin vào sức mạnh của thông điệp.

Liệu bạn đã từng nghe bao nhiêu thông điệp có tính lô-gíc trong thế giới marketing ngày nay? Có lẽ rất ít!

Hầu hết các chương trình marketing thất bại là do thiếu tính lô-gíc. Do đó, chỉ cần bạn nhìn ra được tính hợp lý của vấn đề, thì cơ may thành công của bạn sẽ nhiều hơn.

Khi Avis chỉ đứng ở vị trí thứ hai trong lĩnh vực cho thuê xe thì họ nghĩ rằng mình phải nỗ lực hơn nữa để vươn lên vị trí thứ nhất. Đó là suy nghĩ theo lô-gíc chứ không phải là một ý tưởng mới mẻ sáng tạo.

IBM đã có hướng kinh doanh hợp lý khi mở rộng sang tất cả

những lĩnh vực liên quan đến công nghệ máy tính bởi như thế sẽ giúp IBM hợp nhất tổng thể hiệu quả hơn các nhà sản xuất khác. Công nghệ máy tính tích hợp chính là điều đã làm cho IBM trở nên khác biệt.

Sự đối nghịch giữa tính sáng tạo và tính lô-gíc

Vì luận lý học là một bộ môn khoa học, thế nên tính lô-gíc góp phần hình thành Lợi thế Sản phẩm Độc đáo nên là một phạm trù liên quan đến khoa học chứ không nên khởi nguồn từ nghệ thuật. Cho đến nay, quan điểm này vẫn gặp sự chống đối mãnh liệt của những người làm marketing theo trường phái sáng tạo. Họ không thích cảm giác bị bó buộc trong một khuôn mẫu có thể giới hạn sự sáng tạo của họ.

Nhưng đáng buồn hơn cả là khi bạn nhìn thấy một công ty nỗ lực vượt qua được quá trình chiến lược để có được một thông điệp lô-gíc cho thương hiệu của mình, nhưng rồi họ lại chuyển giao thông điệp đó cho những người theo trường phái sáng tạo để rồi cuối cùng đành bất lực nhìn thấy tính lô-gíc trong thông điệp của mình bị chìm trong một đống hổ lốn đầy màu sắc.

Có lần, khi đang nghiên cứu tìm kiếm chiến lược phát triển cho một ngân hàng, chúng tôi nhận ra rằng ngân hàng này tiên phong trong lĩnh vực cho các tiểu thương vay vốn làm ăn. Phần lớn khoản vay này là dành cho những người mới nhập cư muốn khởi đầu một công cuộc kinh doanh tại Mỹ - Những người theo đuổi một giấc mơ Mỹ thành công.

Chúng tôi đề nghị chiến lược khác biệt hóa theo hướng hợp lý và trực tiếp. USP của ngân hàng này chính là điểm khác biệt hiện tại của họ: "Ngôi nhà của những giấc mơ Mỹ".

Mọi người đều thích ý tưởng này và nó được chuyển giao cho một công ty quảng cáo để tiến hành thực hiện. Nhưng khi nhìn lại thì ý tưởng của chúng tôi đã trở thành: "Chúng tôi dựa vào giấc mơ của bạn".

Có quá nhiều sự khác biệt giữa tính lô-gíc và một ý tưởng khác biệt hóa.

Để tránh tình trạng này, bạn phải chắc chắn rằng tất cả mọi người đều đi theo một tiến trình khác biệt hóa gồm bốn bước đơn giản sau đây:

Bước 1: Thông điệp phải có ý nghĩa

Thông điệp bao giờ cũng phải gắn liền với một điều gì đó. Các đối thủ cạnh tranh luôn tìm cách có được những thông điệp riêng cho họ. Thông điệp của bạn phải có ý nghĩa rõ ràng đúng với hiện trạng của dòng sản phẩm. Thông điệp phải bắt nguồn từ chính những gì mà thị trường biết về bạn và những gì mà các đối thủ ghi nhận về bạn.

Điều bạn thực sự cần là nắm bắt được nhận thức đang hiện hữu trong tâm trí chứ không phải trong ý nghĩ của khách hàng.

Tiếp theo là nhận diện những điểm mạnh hay điểm yếu của chính bạn cũng như của đối thủ cạnh tranh mà nhóm khách hàng mục tiêu đã biết rõ.

Phương pháp nghiên cứu thị trường mà chúng tôi thường sử dụng là sắp xếp những thuộc tính căn bản của một dòng sản phẩm và đề nghị người tham gia nghiên cứu đánh giá chúng theo thang điểm từ 1 đến 10. Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên sản phẩm của từng công ty cạnh tranh để xác định xem công ty nào sẽ sở hữu những thuộc tính nào. Đây chính là hiện trạng thực tế để bạn tìm ra được thông điệp của mình.

Hiện trạng còn bao gồm cả những gì đang xảy ra trong thị trường để xác định xem ý tưởng của bạn ra đời có đúng lúc không?

Ý tưởng khác biệt hóa "better service" (dịch vụ tốt hơn) của chuỗi cửa hàng bán lẻ Nordstrom được xem là phù hợp, đúng lúc trong bối cảnh các cửa hàng tổng hợp đang cắt giảm chi phí bằng cách giảm biên chế nhân viên và giới hạn các dịch vụ cung cấp.

Lotus đã tung ra “phần mềm dùng cho mạng máy tính” Lotus Notes – một ứng dụng tương tác thông tin thành công đầu tiên đúng vào thời điểm các công ty Mỹ đang tiến hành kết nối hệ thống máy tính cá nhân.

Cũng giống như khi bạn đang lướt sóng. Sớm quá hay muộn quá đều không được. Nắm bắt con sóng đúng lúc, bạn sẽ lướt theo sóng lâu dài và đạt được lợi ích từ sự khác biệt của bạn.

Bước 2: Tìm kiếm ý tưởng khác biệt

Khác nhau nghĩa là không giống nhau. Độc đáo nghĩa là nổi trội hẳn so với những sản phẩm cùng loại.

Bạn phải tìm được điều gì đó làm bạn tách biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Bí quyết giúp bạn tìm kiếm dễ dàng hơn là hãy hiểu

rằng sự khác biệt không nhất thiết phải có liên quan đến sản phẩm.

Chẳng hạn như loài ngựa vốn được phân biệt dễ dàng qua chủng loại: ngựa đua, ngựa vượt rào, ngựa nhà, ngựa hoang,... Nhưng mỗi chủng loại lại có thể phân biệt được qua khả năng sinh sản, khả năng hoạt động, tính bầy đàn, người huấn luyện,...

Hoặc lấy ví dụ về trường đại học và cao đẳng. Mỹ là nước có nhiều trường đại học và cao đẳng nhất thế giới với hơn 3.600 trường. Xét ở nhiều phương diện thì tất cả các trường đều tương tự nhau, đặc biệt là mong muốn được chính phủ tài trợ và hỗ trợ cho sinh viên vay vốn học tập. Chỉ riêng đại học Hillsdale, nằm cách Detroit 90 dặm về phía Tây, là tạo được USP của mình từ các định chế bảo thủ khi từ chối mọi khoản tài trợ của chính phủ, thậm chí từ chối cả tiền vay vốn đã được chính phủ liên bang hỗ trợ. Quả là không phải trường đại học nào cũng làm được như thế.

Thông điệp của Hillsdale là: "Chúng tôi không chịu sự chi phối nào từ chính phủ". Qua đó, Hillsdale đã định vị họ là một “thánh địa Mecca” của những tư tưởng bảo thủ.

Có nhiều cách để tạo ra sự khác biệt mà không liên quan đến công ty hoặc sản phẩm. Trong những chương tới chúng tôi sẽ đề cập về vấn đề này một cách chi tiết hơn. Còn bí quyết lúc này là bạn hãy tìm kiếm ý tưởng khác biệt và dùng ý tưởng đó để xây dựng một tiện ích dành cho khách hàng của bạn.

Bước 3: Có chứng cứ xác thực

Để xây dựng một thông điệp mang tính lô-gíc và thể hiện được sự khác biệt, bạn phải có những bằng chứng để hỗ trợ và làm cho ý tưởng của mình trở thành hiện thực và đáng tin cậy. Như trường hợp của IBM mà chúng ta đã nhắc đến ở đầu chương thì chính quy mô, phạm vi hoạt động đã chứng thực cho khả năng hợp nhất công nghệ máy tính của IBM.

Nếu sản phẩm của bạn có sự khác biệt, bạn nên giải thích rõ sự khác biệt này. Điều đó sẽ trở thành một bằng chứng xác thực cho sản phẩm, dịch vụ của bạn. Chẳng hạn, nếu bạn kinh doanh sản phẩm van chống rỉ nước thì bạn có thể đưa ra những so sánh trực tiếp với loại van hay bị rỉ nước.

Tự cho là khác biệt mà không có chứng cớ để thuyết phục thì chỉ là sự tự nhận vô căn cứ. Ví dụ, một chiếc Cadillac “thân rộng” phải thực sự là rộng hơn các loại xe khác qua các số đo cụ thể. British

Airways là “hãng hàng không được ưa chuộng hàng đầu” phải có con số chứng minh lượng hành khách nhiều hơn hẳn mọi hãng hàng không khác. Sở dĩ Coca-Cola dám nói rằng “chính hiệu” ("the real thing") bởi vì họ là người đã phát minh ra nước cola. Khi Hertz nói “Vị trí hàng đầu vẫn là Hertz” thì chắc chắn Hertz phải có những dịch vụ độc đáo mà các hãng cho thuê xe khác không thể có được.

Hãy nhớ rằng bạn không thể khác biệt hóa chỉ bằng cách nói suông. Người tiêu dùng luôn hồ nghi. Họ sẽ nghĩ: "Thôi được rồi, Ông Advertiser. Tôi đồng ý với những gì Ông quảng cáo, nhưng bây giờ ông hãy chứng tỏ đi!" Lúc này, bạn phải chứng minh cho thông điệp của bạn.

Bạn đang đứng trước một phiên tòa dư luận, chứ không phải một phiên tòa luật pháp. (Mặc dù bạn phải có khả năng giải đáp cho mọi thắc mắc của Hội đồng Thương mại Hoa Kỳ hoặc các phương tiện truyền thông đại chúng).

Bước 4: Truyền thông về sự khác biệt của bạn

Cũng tương tự như bạn không thể giữ ngọn lửa cháy mãi trong một chiếc hộp, thì bạn cũng không thể cất giữ sự khác biệt trong những lớp vỏ bọc mãi.

Nếu bạn xây dựng được một sản phẩm có tính khác biệt, thế giới bên ngoài sẽ không tự động mở ra con đường để đến với bạn. Sản phẩm tốt hơn không bảo đảm cho bạn sự thành công. Nhận thức tốt hơn sẽ giúp bạn nhanh chóng đến với thành công. Sự thật không thể tự phơi bày nếu không có ai đó đem nó ra ánh sáng.

Mọi yếu tố của chiến dịch quảng bá của bạn phải phản ảnh được sự khác biệt mà bạn muốn truyền thông. Cần phải có sự nhất quán trong mẩu quảng cáo, brochure giới thiệu, trang web và các tài liệu bán hàng.

Một khách hàng của chúng tôi là một tập đoàn thức ăn nhanh có chi nhánh trên toàn thế giới dự định gởi thiệp chúc mừng Giáng sinh đến các cửa hàng đã mua nhượng quyền của họ. Vị tổng giám đốc điều hành gọi cho chúng tôi phàn nàn rằng những tấm thiệp này không thể hiện ý tưởng khác biệt của ông ấy trong đó. Chúng tôi khuyên ông nên bỏ qua vì đây chỉ là một tấm thiệp Giáng sinh. Vị khách hàng vẫn khăng khăng: "Không. Tôi muốn có điều đó trong tấm thiệp". Không cần phải nói, điểm khác biệt của ông đã được đưa vào trong lời chúc Giáng sinh.

Chúng tôi muốn nhắc các bạn rằng: Không nên quảng bá sự khác biệt của bạn một cách quá mức.

Bản thân yếu tố khác biệt thật sự cũng có khả năng tác động đến người khác. Khi Avis thừa nhận "Chúng tôi chỉ đứng ở vị trí thứ hai. Và chúng tôi sẽ nỗ lực hơn nữa" thì đội ngũ nhân viên của họ đã khắc ghi những lời này vào tâm trí và họ không hổ thẹn khi là người đứng ở vị trí số hai.

Cách đây vài năm, khi chúng tôi thực hiện ý tưởng "ngân hàng phản ứng nhanh" cho Ngân hàng United Jersey Banks thì nhân viên của ngân hàng đã nắm bắt được tinh thần của ý tưởng này. Họ muốn dịch vụ của mình phải nhanh gọn hơn các đối thủ chính của họ ở các thành phố lớn. Họ muốn duyệt các hồ sơ vay vốn và giải quyết các khiếu nại nhanh hơn. Họ đã nhìn ra được giá trị của việc đáp ứng nhiệt tình hơn với khách hàng.

Có vô số những câu chuyện vô nghĩa trong việc tạo động lực cho nhân viên trong các công ty ở Mỹ. Chúng là những câu chuyện theo kiểu cho nhân viên tham gia những buổi gặp mặt xa xỉ, đắt tiền với những người "có vẻ thành đạt".

Nhân viên cấp dưới của bạn không cần đến những câu trả lời khó hiểu của bạn cho thắc mắc: "Làm sao khơi dậy được những khả năng tiềm tàng của tôi?" mà họ chỉ cần câu trả lời cho câu hỏi: "Điều gì sẽ khiến công ty tôi đang làm trở nên khác biệt?".

Câu trả lời sẽ cho nhân viên một điểm tựa và họ sẽ phát triển bản thân cùng với điểm tựa này.

Động lực thực sự đến cùng với ý tưởng khác biệt hóa. Sau đó, bạn có thể thách thức nhân viên của bạn áp dụng sự khác biệt đó vào cuộc sống (và triển khai thêm để ý tưởng phát triển), vận dụng vào việc bán hàng, phát triển sản phẩm, kỹ thuật hay trong bất cứ môi trường nào mà nhân viên làm việc.

Một số điểm lưu ý về các nguồn lực trong quảng cáo

Có được một ý tưởng khác biệt hóa tốt vẫn chưa đủ. Bạn phải có những nguồn lực cần thiết để thực hiện chương trình quảng cáo nhằm giới thiệu sự khác biệt của bạn cho thị trường.

Ngay cả một ý tưởng hay nhất thế giới cũng sẽ không đi đến đâu nếu không có nguồn lực tài chính đủ mạnh để thực hiện. Những nhà sáng tạo, chủ doanh nghiệp và các chuyên gia ý tưởng hầu như đều cho rằng những ý tưởng hay của họ phải cần đến sự hỗ

trợ của marketing chuyên nghiệp.

Sự thật vẫn là sự thật. Marketing là một cuộc chơi diễn ra trong tâm trí của khách hàng tiềm năng. Bạn cần phải có nguồn lực tài chính để tạo ấn tượng cũng như duy trì ấn tượng trong tâm trí của nhóm khách hàng này.

Một ý tưởng tầm thường nhưng có nguồn lực tài chính vững mạnh hỗ trợ vẫn sẽ thành công hơn một ý tưởng tuyệt vời nhưng thiếu hụt nguồn tài chính.

Quảng cáo, đắt hay rẻ?

Một số công ty xem quảng cáo là một giải pháp để tiếp cận tâm trí của khách hàng tiềm năng. Chi phí quảng cáo thật đắt đỏ. Một phút chiến trận trong Thế chiến thứ hai tiêu phí hết 9.000 đô la và một phút của cuộc chiến tranh Việt Nam là 22.000 đô la. Các mức chi phí chiến tranh đó không thấm vào đâu so với chi phí cho một phút quảng cáo trên chương trình NFL Super Bowl(1): hơn hai triệu đô la.

(1) Giải bóng bầu dục hàng năm của Liên đoàn bóng bầu dục Mỹ.

Steve Jobs và Steve Wozniak có được một ý tưởng lớn nhưng chính 91 ngàn đô la của Mike Markkula mới đưa máy tính Apple lên bản đồ thế giới máy tính. (Với những đồng tiền này, nhà đầu tư mạo hiểm Markkula được quyền sở hữu một phần ba Hãng Apple. Nhưng lẽ ra, công sức này xứng đáng phải được nhận đến một nửa).

Những ý tưởng không có tiền chỉ là những ý tưởng vô giá trị. Dĩ nhiên là vẫn có trường hợp ngoại lệ nhưng bạn cần phải sử dụng ý tưởng của mình để tìm kiếm nguồn đầu tư chứ không phải bằng các nỗ lực marketing. Marketing chỉ thực hiện sau khi bạn đã có tiền.

Một số công ty xem các hoạt động PR (Public Relations - Quan hệ công chúng) trên các phương tiện truyền thông đại chúng là cách quảng bá ít tốn kém để tiếp cận vào tâm trí của đối tượng khách hàng tiềm năng. Các công ty này xem đây là hình thức "quảng bá miễn phí" nhưng thực chất lại không hề miễn phí bởi nó theo một quy luật cơ bản: 5-10-20. Nghĩa là bạn cần phải chi 5 ngàn đô la mỗi tháng cho một công ty quảng cáo quy mô nhỏ lẻ, 10 ngàn đô la cho một công ty tầm cỡ trung bình và 20 ngàn đô la cho một công ty nổi tiếng nếu bạn muốn họ thực hiện chiến dịch quảng cáo cho sản phẩm của bạn.

Một số công ty khác lại tìm đến các nhà đầu tư mạo hiểm và xem đây là giải pháp cho vấn đề tài chính của mình nhưng chỉ có một con số phần trăm rất nhỏ nhoi là có được nguồn tài chính cần thiết theo cách này.

Một số công ty lại xem việc hợp tác với những tập đoàn lớn của Mỹ vốn đã vững vàng và sẵn nguồn lực có thể sẽ giúp sản phẩm của họ cất cánh. Trong trường hợp này, bạn cần phải có sự may mắn. Các tập đoàn lớn rất ít khi chấp nhận những ý tưởng của người ngoài. Thật sự là bạn chỉ nên hy vọng vào việc tìm kiếm một công ty quy mô nhỏ hơn và thuyết phục họ tin vào sự vượt trội trong ý tưởng của bạn.

Bạn hãy luôn nhớ rằng một ý tưởng mà không có nguồn tài chính hỗ trợ sẽ trở thành vô nghĩa. Hãy sẵn sàng tâm sức cho việc tìm kiếm nguồn lực này.

Ý tưởng mang lại tiền bạc

Trong marketing, kẻ giàu thường sẽ giàu hơn nữa bởi họ đã có sẵn nguồn lực để đưa các ý tưởng của họ tiếp nhận vào tâm trí khách hàng. Khó khăn mà họ cần quan tâm là phân biệt những ý tưởng hay trong vô số những ý tưởng kém và tránh không đầu tư cùng lúc vào quá nhiều sản phẩm hay quá nhiều chương trình quảng cáo.

Môi trường cạnh tranh luôn khắc nghiệt. Những tập đoàn lớn đã phải bỏ ra rất nhiều tiền cho các thương hiệu của họ. Những đại gia như P&G và Philip Morris sẵn sàng chi 2 tỷ đô la mỗi năm còn General Motors thì bỏ ra khoảng 1,5 tỷ hàng năm cho quảng cáo.

Không như sản phẩm tiêu dùng, sản phẩm công nghệ không cần phải chi phí quá nhiều cho marketing bởi sản phẩm này có chọn lọc đối tượng khách hàng tiềm năng và việc quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng chuyên ngành cũng rẻ hơn. Nhưng dù sao bạn cũng cần phải có một ngân quỹ đủ để trả chi phí cho việc thiết kế brochure giới thiệu, tài liệu bán hàng và các buổi giới thiệu chuyên đề cũng như quảng cáo cho sản phẩm công nghệ của mình.

Sự tan chảy của những chiếc máy tính "thép"

Bạn hãy nhìn lại câu chuyện buồn về một công ty máy tính với ý tưởng khác biệt thực sự: Máy tính cá nhân sử dụng trong những môi trường khắc nghiệt như nhà bếp nóng ẩm của các nhà hàng.

Vì chưa có ai sản xuất ra những máy tính bền bỉ chịu đựng được những môi trường khắc nghiệt thế nên John Opincar đã vay mượn 50 ngàn đô la của gia đình và bạn bè để thành lập công ty Iron Computer.

Nhưng Opincar đã quá tin tưởng vào việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO - Initial Public Offering) đầy rủi ro qua mạng internet. Ít người mua cổ phiếu khiến ông không đủ tiền để thực hiện bất kỳ hoạt động marketing cần thiết nào. Iron Computer nhanh chóng phá sản kéo theo cả một ý tưởng khác biệt tuyệt vời.

Tiền bạc sẽ làm thế giới marketing phát triển theo. Ngày nay, nếu bạn muốn thành công, bạn cần phải tìm được nguồn tài chính cần thiết để bôi trơn guồng hoạt động của những bánh xe marketing.

Chương 10

Sự khác biệt diễn ra trong tâm trí khách hàng

Trong chương trước, chúng ta biết rằng bước cuối cùng của quá trình tạo sự khác biệt là xây dựng một chương trình quảng bá để mọi người nhận thức được sự khác biệt của bạn.

Để làm được điều này bạn cần phải "định vị" (positioning) sản phẩm của bạn, một chủ đề mà chúng tôi đã viết từ năm 1969. Cho dù nhiều công ty đã sử dụng từ này nhưng vẫn có nhiều công ty vẫn chưa rõ về định nghĩa của "định vị": tạo vị thế riêng biệt cho sản phẩm của bạn giữa vô vàn sản phẩm cạnh tranh để đối tượng khách hàng trong thị trường mục tiêu có thể phân biệt được. Việc định vị tỏ ra vô cùng quan trọng vì nó liên quan trực tiếp đến suy nghĩ và nhận định của khách hàng.

Vì vậy, đối với những ai chưa từng đọc qua những cuốn sách, những bài nói chuyện hay những bài viết của chúng tôi về đề tài này thì đây là bản tóm tắt về hoạt động của tâm trí và những nguyên tắc căn bản trong "định vị sản phẩm".

Khi đã hiểu cơ chế hoạt động của tâm trí, bạn sẽ hiểu thế nào là định vị. Những nguyên tắc sau đây sẽ làm cơ sở cho những tư vấn về sự khác biệt của chúng tôi trong những chương sắp tới.

Tâm trí có thể bị quá tải

Mặc dù tâm trí vẫn còn là một điều bí ẩn nhưng có một điều chắc chắn là tâm trí có thể bị tấn công dồn dập.

Hầu hết các xã hội phương Tây đều đã thực sự "quá tải về mặt truyền thông". Sự bùng nổ của các hình thức truyền thông đủ loại

và sự gia tăng quá mức các cấp độ truyền thông đã bất ngờ tác động đến cách mọi người tiếp nhận hoặc bỏ qua thông tin mà họ tiếp cận hàng ngày.

Truyền thông quá tải đã thay đổi diện mạo cuộc chơi quảng cáo và tác động đến con người. Truyền thông quá tải của những năm 70 đã vượt ngưỡng vào đầu thiên niên kỷ mới.

Sau đây là một vài số liệu thống kê để bạn có thể hình dung vấn đề rõ hơn:

- Lượng thông tin được hình thành trong 30 năm qua nhiều hơn cả 5.000 năm trước đây.

- Tổng số lượng in ấn của mọi loại ấn phẩm gia tăng gấp đôi sau mỗi 4 hoặc 5 năm.

- Một ấn bản cuối tuần của tạp chí New York Times chứa đựng nhiều thông tin hơn cả lượng thông tin mà một người bình thường của thế kỷ 17 ghi nhận được trong suốt cuộc đời.

- Mỗi ngày có hơn 4.000 đầu sách với đủ thể loại đề tài được phát hành trên khắp thế giới.

- Trung bình môt nhân viên văn phòng sử dụng 70 kg giấy trong một năm - gấp đôi lượng tiêu thụ của 10 năm trước.

Những cuộc ném bom điện tử

Còn khía cạnh điện tử trong xã hội truyền thông quá tải của chúng ta thì như thế nào?

Theo thống kê của tạp chí Scientific American, mỗi ngày mạng Internet lại có thêm hàng triệu trang web mới bổ sung thêm cho hàng trăm triệu trang web hiện có.

Dù bạn đi đến bất cứ nơi nào trên thế giới, các vệ tinh đều truyền được thông tin đến tận hang cùng ngõ hẹp khắp hành tinh. Ở độ tuổi 18, một cô bé hay cậu bé ở Anh đã xem khoảng 140.000 mẩu quảng cáo truyền hình các loại. Ở Thụy Điển, trung bình một người nhận được khoảng 3.000 thông điệp quảng cáo một ngày.

Xét riêng về các thông điệp quảng cáo thì 11 quốc gia ở châu Âu phát đi 6 triệu mẩu quảng cáo truyền hình một năm. Ở Mỹ, cuộc tiến công của truyền thông điện tử quá tải vẫn không ngừng leo thang. Các chuyên gia nhận định rằng các kênh truyền hình của

Mỹ sẽ tăng từ 150 lên đến 500 kênh. (Có khả năng ngay khi bạn tìm ra được chương trình muốn xem thì chương trình đó đã kết thúc rồi).

Bên cạnh đó là các loại máy tính, siêu xa lộ thông tin, mạng cộng đồng ảo... tất cả đều hứa hẹn sẽ truyền đến tận nhà bạn một lượng thông tin khổng lồ qua đường cáp quang, qua vệ tinh viễn thông, qua đĩa CD... hoặc bất cứ thứ gì khác có thể truyền thông tin.

Tóm lại, ý tưởng khác biệt của bạn phải càng đơn giản và dễ nhận diện càng tốt và phải được truyền đi liên tục qua các loại phương tiện truyền thông. Nếu các chính trị gia phải cố gắng thực hiện đúng "thông điệp tranh cử" của mình thì những người làm marketing luôn phải nỗ lực giữ vững "sự khác biệt" của họ.

Tâm trí có giới hạn

Suy nghĩ của người làm marketing và của khách hàng mục tiêu mà họ đang nhắm đến thường đối nghịch với nhau.

Điều đáng nói là những thông điệp mà người làm marketing truyền tải lại thường chỉ đến với những người mà tâm trí chưa thực sự sẵn sàng để tiếp nhận những thông tin đầy hào quang lấp lánh đó.

Nhận thức của con người có tính chọn lọc. Và ký ức lại còn có tính chọn lọc cao hơn. Con người cảm thấy khổ sở vì giới hạn chức năng sinh học của cơ thể không cho phép tiếp nhận một lượng thông tin lớn quá mức. Điều này có nghĩa là nếu bạn kinh doanh trong một dòng sản phẩm có quá nhiều sản phẩm cạnh tranh thì chỉ riêng sự khác biệt của bạn sẽ không đủ để tâm trí ghi nhận, trừ phi đó là sự khác biệt vô cùng ấn tượng.

Việc ghi nhận khác với việc lưu giữ thông tin. Ký ức không giống như một máy ghi âm mà bạn có thể xem lại thông tin khi cần thiết.

Thông điệp của bạn được tiếp nhận ở mức độ nào lại phụ thuộc vào sản phẩm bạn đang bán và lượng người xem mẩu quảng cáo đó. Ví dụ, một mẩu quảng cáo cho giày dép được quan tâm gấp hai lần so với mẩu quảng cáo gạch lót sàn, bất kể thương hiệu và những tiện ích của bạn là gì.

Cũng tương tự, một mẩu quảng cáo nước hoa – bất kể loại nào – cũng được chú ý gấp đôi so với một mẩu quảng cáo đồ nội thất.

Cũng có những dòng sản phẩm "không gây chút ấn tượng nào" nên không một thương hiệu nào đáng ghi nhận. Hộp đựng nữ trang chẳng hạn. Thương hiệu hàng đầu của dòng sản phẩm này là Batesville. Nhưng chỉ vừa đọc xong là bạn gần như đã quên mất.

Các mức độ quan tâm - hay định kiến - đã sẵn có trong tâm trí của các khách hàng mà bạn nhắm đến ngay trước khi họ cầm tờ báo hay tạp chí lên xem. Đó là lý do giải thích cho việc các thương hiệu hàng đầu lại có lợi thế tinh thần lớn hơn nhiều so với các đối thủ theo sau. Những thương hiệu tiên phong được ưu tiên với những khác biệt có ý nghĩa nhất.

Tâm trí không thích sự lẫn lộn

Con người phụ thuộc nhiều vào việc học tập để mở mang kiến thức hơn bất cứ một sinh vật nào từng hiện hữu trên trái đất này.

Học hỏi là cách con người tiếp nhận thông tin mới. Trí nhớ là nơi lưu trữ những thông tin này qua năm tháng. Trí nhớ không chỉ có khả năng ghi nhớ một số điện thoại đơn thuần mà đó là một hệ thống chức năng được mọi khía cạnh của quá trình tư duy sử dụng. Chúng ta dùng trí nhớ để nhìn nhận sự việc xung quanh. Chúng ta dùng trí nhớ để hiểu được ngôn ngữ. Chúng ta dùng trí nhớ để xác định hướng đi.

Nếu trí nhớ quan trọng đến như vậy thì bí quyết của việc được ghi nhớ là gì?

Khi được hỏi điều gì là quan trọng nhất trong quá trình phát triển thuyết tương đối thì Albert Einstein đã trả lời: "Đó là nghĩ ra cách nghĩ về vấn đề".

Một nửa trận chiến là để hiểu được thực chất vấn đề. Nói chung, điều này có nghĩa là có được sự hiểu biết sâu xa về đối thủ và vị trí của họ trong tâm trí của đối tượng khách hàng mục tiêu.

Những gì bạn mong muốn không quan trọng. Quan trọng là các đối thủ cạnh tranh sẽ để yên cho bạn thực hiện những gì.

Sức mạnh của sự đơn giản

Tự bản thân khái niệm cơ bản của một số sản phẩm đã là điềm báo cho sự thất bại. Không phải vì những khái niệm đó không hiệu nghiệm mà vì chúng không có ý nghĩa, ví dụ như trường hợp của thuốc khử mùi vitamin E của Mennen. Cách sử dụng là xịt

vitamin vào vùng dưới cánh tay bạn. Việc này không mang ý nghĩa gì cả trừ phi bạn muốn mình là người có bộ phận này thơm tho nhất và được chăm sóc tốt nhất. Loại thuốc này nhanh chóng biến mất trên thị trường.

Trường hợp của Apple Newton cũng tương tự. Đây là một chiếc máy tính cầm tay nhỏ gọn sử dụng bằng bút stylus với nhiều chức năng như fax, nhắn tin, lên lịch làm việc. Vì quá phức tạp và tốc độ xử lý chậm nên Apple Newton đã biến mất và nhường lại sự thành công vượt trội cho Palm Pilot - một thiết bị xử lý đơn giản hơn.

Cách tốt nhất để thực sự tiếp cận vào tâm trí của những ai vốn không thích sự phức tạp và lẫn lộn là đơn giản hóa tối đa thông điệp của bạn.

Một số chiến dịch quảng cáo có sức tác động mạnh mẽ là những quảng cáo đặt trọng tâm vào một thông điệp đơn từ. (Wells Fargo: Fast (Nhanh chóng). Volvo: Safety (An toàn). Listerine: Kills germs (Tiêu diệt mảng bám)).

Bài học rút ra là không kể hết toàn bộ câu chuyện về bạn mà chỉ tập trung vào một ý tưởng khác biệt đầy sức mạnh và cố gắng truyền tải ý tưởng này vào tâm trí của khách hàng mục tiêu.

Linh cảm bất ngờ, bước nhảy sáng tạo đột phá của tâm trí sẽ nhìn ra được "tia chớp" trong đầu bạn hướng bạn giải quyết vấn đề theo cách thật đơn giản và khác biệt so với khi bạn suy nghĩ thông thường.

Một bí quyết giúp bạn tìm ra được một thông điệp thật đơn giản là biên tập kỹ lưỡng câu chuyện mà bạn muốn kể cho mọi người. Bất cứ câu từ gì khiến người khác đặt thêm câu hỏi, bạn hãy mạnh dạn bỏ đi. Bất cứ câu từ gì đòi hỏi một sự phân tích phức tạp để chứng minh, bạn hãy chủ động quên đi. Bất cứ câu từ gì không phù hợp với nhận thức của khách hàng mục tiêu, bạn hãy kiên quyết gạt sang một bên.

Tâm trí vốn không nhất quán

Lô-gíc thuần túy không bảo đảm thành công cho một thông điệp. Như đã trình bày trong Chương 6, suy nghĩ của con người vừa là cảm tính vừa là lý tính. Tại sao mọi người lại mua món hàng mà người khác đã mua? Tại sao mọi người lại mua bán như cách mua bán của người khác?

Khi bạn hỏi mọi người về lý do mua một món hàng nào đó thì câu trả lời của họ thường không hoàn toàn chính xác hay giúp ích gì nhiều cho bạn.

Có thể là do họ biết rất rõ nhưng lại ngần ngại không muốn nói cho bạn. Phổ biến hơn là nhiều người không thực sự hiểu được động cơ mua hàng của mình là gì.

Vì vậy, một khi cần phải nhớ lại, tâm trí thường cố nhớ lại những thông tin không còn hiện hữu. Đó là lý do giải thích cho việc nhận thức về một thương hiệu được thiết lập tốt thường lưu lại lâu dài trong tâm trí khách hàng mục tiêu, ngay cả khi các mẩu quảng cáo về thương hiệu đó không còn nữa. Đó là tất cả sức mạnh và lợi thế của người tiên phong. (Xem thêm Chương 11).

Vào giữa thập niên 1980, các nhà nghiên cứu đã thực hiện một thăm dò về các loại máy xay sinh tố. Người tiêu dùng được yêu cầu nhớ lại những thương hiệu về máy xay sinh tố mà họ đã từng biết. General Electric đứng ở vị trí thứ hai mặc dù General Electric chưa bao giờ sản xuất máy xay sinh tố trong suốt hai mươi năm trước đó.

Tâm lý "đám đông" qua hành vi mua hàng

Thông thường, con người có khuynh hướng mua những gì mà họ nghĩ là nên có, chứ không phải muốn có. Trong trường hợp này, con người cũng tương tự như những con cừu, luôn đi theo đàn.

Có thực sự là hầu hết mọi người đều cần đến một chiếc xe truyền động bốn bánh 4WD? (Chắc chắn không phải thế). Vì nếu đúng thì tại sao họ đã không mua từ nhiều năm trước đây? (Vì lúc đó xe 4WD không phải là xu hướng tiêu dùng chung).

Lý do chính cho hành vi mua hàng này là sự thiếu nhất quán - một vấn đề mà nhiều nhà khoa học đã bàn đến. Nếu sản phẩm của bạn đã có mặt trên thị trường một thời gian dài, mọi người sẽ tin tưởng vào bạn hơn và cảm thấy vững tâm khi mua sản phẩm đó. Điều này là lý do tại sao tính kế thừa lại là một yếu tố khác biệt hiệu quả (xem Chương 14).

Tâm trí dao động vì nhiều lý do. Một lý do là khả năng rủi ro khi quyết định mua hàng. Các nhà khoa học nghiên cứu về hành vi ghi nhận có năm hình thức rủi ro về nhận thức:

1. Rủi ro liên quan đến tiền bạc. (Biết đâu tôi lại tiêu phí tiền khi mua món này!).

2. Rủi ro liên quan đến chức năng. (Lỡ như nó không hoạt động được hay có trục trặc gì thì sao?).

3. Rủi ro liên quan đến cơ thể. (Nó có vẻ nguy hiểm, biết đâu tôi lại bị tổn thương khi sử dụng nó?).

4. Rủi ro mang tính xã hội. (Không biết bạn bè tôi sẽ nghĩ gì khi tôi mua món hàng này?).

5. Rủi ro về mặt tâm lý. (Tôi cảm thấy có lỗi hay thiếu trách nhiệm nếu tôi mua món hàng này).

Tất cả những điều này giải thích tại sao mọi người sẵn sàng bỏ tiền ra để mua một sản phẩm bình thường của những thương hiệu nổi tiếng với tâm lý rằng: Nếu ai cũng mua món hàng này, vậy tôi cũng nên mua nó.

Tâm trí khó thay đổi một khi đã hình thành định kiến

Thật khó mà thay đổi được những quan niệm vốn đã định hình, ví dụ:

- Mặc cho Xerox đã chi ra hàng trăm triệu đô la để thuyết phục mọi người rằng các loại máy không in ra bản sao của Xerox cũng rất đáng mua, khách hàng vẫn chỉ mua máy photocopy của Xerox mà không hề quan tâm đến dòng máy tính hay các thiết bị văn phòng mới ra đời của thương hiệu này.

- Giá cổ phiếu của Hãng Volkswagen vẫn rớt xuống hơn 60 điểm khi họ cố gắng thuyết phục thị trường rằng xe Volkswagen của họ không chỉ là một chiếc xe có kích thước nhỏ gọn mà còn tiện lợi và ít hao nhiên liệu như chiếc Beetle. Song, chẳng có ai mua loại xe lớn và mạnh mẽ của Volkswagen. Thị trường quay trở ngược lại với Beetle và mọi người lại xếp hàng rồng rắn để mua những chiếc xe bé nhỏ này.

- Coca-Cola đánh mất cả uy tín lẫn tiền bạc trong nỗ lực thuyết phục thị trường rằng họ có New Coke, còn ngon hơn cả Coca "the real thing". Và, chẳng có ai mua New Coke, nhưng Coca Classic vẫn tiếp tục được ưa chuộng.

Một khi tâm trí của người tiêu dùng đã hình thành sẵn những định kiến về sản phẩm, thì bạn khó mà thay đổi được chúng.

Như John Kenneth Galbraith đã từng nói: "Khi phải lựa chọn giữa việc thay đổi nhận thức và việc chứng minh rằng không cần thiết

phải làm như thế, thì hầu như mọi người đều lo tìm những bằng chứng để thuyết phục rằng không cần phải thay đổi".

Tâm trí dễ mất tập trung

Sự mất tập trung trong tâm trí khách hàng thực sự là vấn đề chính cần quan tâm khi bạn muốn mở rộng dòng sản phẩm. Đây cũng là vấn đề gây tranh cãi khá nhiều trong marketing.

Các công ty nhìn nhận thương hiệu theo quan điểm kinh tế học. Để có được chi phí hiệu quả và thị trường chấp nhận, các công ty thường muốn chuyển từ một thương hiệu có tính tập trung cao hay một thương hiệu đại diện cho một loại sản phẩm hay ý tưởng sang một thương hiệu không tập trung và đại diện cho hai hoặc nhiều loại sản phẩm hay ý tưởng.

Các công ty nên nhìn nhận vấn đề mở rộng dòng sản phẩm dưới quan điểm nhận thức. Càng có nhiều biến thể gắn liền với một thương hiệu, tâm trí lại càng mất đi sự tập trung vào thương hiệu đó. Dần dần, một thương hiệu đã từng được khác biệt hóa tốt như Chevrolet sẽ không còn ý nghĩa gì nữa.

Scott, thương hiệu hàng đầu của thị trường giấy vệ sinh, đã mở rộng thành nhiều thương hiệu khác như Scotties, Scottkins và Scott Towels. Thật mau chóng, chữ "Scott" trên phiếu mua hàng có nghĩa là rất ít ỏi và Charmin đã nhanh chóng chiếm lấy vị trí hàng đầu này. (Sẽ được trình bày chi tiết hơn trong Chương 20).

Một nghiên cứu đáng chú ý

Với khoảng 70% sản phẩm mới được ra đời dưới tên của những thương hiệu đang hiện hữu, bạn sẽ nghĩ rằng những công ty này phải có những dữ liệu hỗ trợ cho việc mở rộng thương hiệu này. Tuy nhiên, điều ngược lại mới là chính xác.

Tờ Journal of Consumer Marketing ghi nhận một cuộc nghiên cứu quy mô lớn về 115 sản phẩm mới tại 5 thị trường lớn ở Mỹ và Anh. Cuộc nghiên cứu này so sánh thị phần của những sản phẩm mới dưới tên của những thương hiệu có sẵn với thị phần của những sản phẩm mới và tên thương hiệu mới.

Thị phần này được đo lường khi một sản phẩm đã tung ra thị trường trong hai năm. Kết quả cho thấy thị phần của những sản phẩm mở rộng thua kém rõ ràng so với thị phần của những sản phẩm mới với tên thương hiệu mới.

Tờ Harvard Business Review ấn hành một nghiên cứu về việc mở rộng dòng sản phẩm. Theo tờ tạp chí này, việc mở rộng dòng sản phẩm làm suy yếu hình ảnh của thương hiệu và làm xáo trộn các mối quan hệ thương mại. (Chương 20 sẽ giải thích rõ hơn về nguyên nhân của tình trạng này).

Sức mạnh của những thương hiệu chuyên biệt

Khi nghiên cứu về những cuộc chiến marketing, bạn sẽ thấy những thương hiệu chuyên biệt được khác biệt hóa tốt sẽ trở thành người thắng cuộc. (Xem thêm Chương 15).

Tại sao những thương hiệu chuyên biệt thường tạo được ấn tượng trong tâm trí của người tiêu dùng? Thứ nhất, những thương hiệu này có thể tập trung vào chỉ một sản phẩm, một tiện ích và một thông điệp. Sự tập trung này hỗ trợ đội ngũ marketing đưa ra được điểm nhấn trong thông điệp bán hàng và điểm nhấn này nhanh chóng được tâm trí người tiêu dùng tiếp nhận.

Pizza Domino nhấn mạnh vào việc giao hàng tận nơi. Thế nên, Pizza Hut phải nhấn mạnh vào những loại pizza khác biệt của họ, về việc giao hàng tận nơi và việc phục vụ tại chỗ.

Một vũ khí lợi hại nữa của thương hiệu chuyên biệt là khả năng được nhận biết như một thương hiệu chuyên nghiệp hay là thương hiệu tốt nhất. Nếu họ chỉ chuyên về một thứ thì họ phải làm thứ đó tốt nhất.

Cuối cùng, một thương hiệu chuyên biệt có khả năng trở thành một biểu tượng đặc trưng cho một dòng sản phẩm. Xerox đã trở thành một động từ mang nghĩa in sao tài liệu (Please xerox that for me – Vui lòng sao văn bản này giúp tôi). FedEx (Federal Express) được động từ hóa với nghĩa phát chuyển nhanh bằng đường hàng không (I'll fedex it to you - Tôi sẽ chuyển phát nhanh gói hàng này cho bạn). Mặc dù các luật sư không thích điều này lắm nhưng một thương hiệu trở thành biểu tượng đặc trưng chính là một vũ khí tối thượng trong mọi cuộc chiến marketing. Tất nhiên, chỉ có những thương hiệu chuyên biệt mới làm được điều này. Một thương hiệu tổng hợp không thể trở thành một biểu tượng đặc trưng.

Chương 11
Trở thành số 1 là một ý tưởng khác biệt hóa

Nếu một sản phẩm, một ý tưởng hay một tiện ích mới giành được chỗ đứng trong tâm trí khách hàng thì đó là một lợi thế vô cùng to lớn. Bởi như phần trình bày của chương vừa rồi thì tâm trí vốn không thích thay đổi.

Các nhà tâm lý học cho rằng điều này là kết quả của sự "tác động liên tục". Nhiều cuộc thử nghiệm cho thấy sự thu hút mạnh mẽ của những thương hiệu chiếm được vị trí trong tâm trí khách hàng. Hầu hết mọi người đều có xu hướng đưa ra quyết định lựa chọn dựa trên những nhận định sẵn có.

Điểm cốt yếu là con người có xu hướng gắn kết với những gì mà họ đang có. Nếu bạn gặp một người nào đó nổi trội hơn so với chồng hay vợ của bạn thì điều này cũng không đáng để bạn tìm đến luật sư nhờ tư vấn ly hôn và phân chia tài sản và con cái.

Nếu bạn là người đầu tiên có mặt trên thị trường thì nếu các đối thủ cạnh tranh cố gắng bắt chước theo bạn thì điều đó chỉ làm cho hình ảnh của bạn mạnh thêm trong tâm trí của khách hàng. Việc thương hiệu của bạn có mặt đầu tiên trong tâm trí của khách hàng dễ hơn việc thuyết phục khách hàng rằng bạn có sản phẩm tốt hơn thứ mà họ đã có sẵn trong tâm trí trước đó.

Thương hiệu đầu tiên luôn được nhắc đến đầu tiên

Harvard là trường đại học đầu tiên tại Mỹ và cho đến bây giờ nó vẫn nổi tiếng là một trường đại học hàng đầu nước Mỹ.

Time vẫn là tạp chí hàng đầu so với Newsweek. Tạp chí People

đứng trước US, và Playboy được nhiều người ưa chuộng hơn Penthouse.

Công ty cho thuê xe hơi Hertz vẫn chiếm vị trí số một ở các sân bay. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu dòng sản phẩm máy in laser để bàn còn Xerox tiếp tục giữ ngôi vị số một đối với máy photocopy. Danh sách này còn dài…

Trong suy nghĩ của chúng ta, chính thực tế về vị trí tiên phong của những thương hiệu thuộc thế hệ đầu tiên của dòng sản phẩm đã làm cho chúng trở nên khác biệt so với những kẻ đến sau. Những thương hiệu này có được một vị thế đặc biệt chính bởi vì họ là những người đầu tiên lên đến đỉnh núi.

Đó cũng là lý do tại sao Evian, nước uống tinh khiết của Pháp, đã quyết định chi ra 20 triệu đô la quảng cáo để nhắc nhở khách hàng rằng họ là thương hiệu "đầu tiên" (l'original) trên thị trường.

Vị trí "con trưởng" trong gia đình

Những sản phẩm tiên phong trên thị trường thường có nhiều đặc điểm tương đồng với những người con cả trong gia đình như tính quyết đoán, sự tận tụy và thường giữ vai trò trụ cột.

Những sản phẩm theo sau cũng như những đứa con thứ trong gia đình: thường bị xếp vào chiếu dưới và buộc phải thách thức với thứ tự đã được thiết lập.

Đó là lý do khiến cho những thương hiệu ra đời sau thường có khuynh hướng không đối đầu trực tiếp. Họ khác biệt chính mình bằng một thuộc tính hoặc một ý tưởng mà những thương hiệu tiên phong không quan tâm.

Theo nhận định của Tiến sĩ Frank Sulloway của Học viện Kỹ thuật Massachusetts thì những người ra đời trước đã biết mình là "to lớn hơn, mạnh mẽ hơn và thông minh hơn những lớp người sinh sau". Tiến sĩ Frank còn nói thêm rằng những thế hệ đầu tiên này cũng có tính ganh tỵ cao hơn và nhận thức rất rõ về vị trí của mình nên sẵn sàng bảo vệ vị trí ấy. Họ thường nhìn thấy vị trí của mình bị xâm chiếm bởi những thế hệ ra đời sau.

Tiến sĩ Sulloway, một sử gia khoa học tự nhiên, người đã dành cả hai thập niên để thực hiện hơn 2.000 nghiên cứu khác nhau về thứ tự chào đời của những đứa trẻ trong các gia đình cũng như tác động của thứ tự này. Sulloway đã ghi nhận một cách thuyết phục rằng những người sinh trước - bất kể giới tính, tầng lớp xã hội hay

quốc tịch - tự gắn liền họ với quyền lực và vì vậy họ luôn sẵn sàng để bảo vệ chính mình.

Điều này cũng tương tự với những thế hệ công ty và sản phẩm xuất hiện đầu tiên trên thị trường.

Tại sao đầu tiên luôn là số một?

Mọi người thường cảm nhận rằng sản phẩm xuất hiện đầu tiên là sản phẩm chính gốc và những sản phẩm ra đời sau đó đều là sản phẩm ăn theo. Sản phẩm "chính gốc", "chính hiệu" được xem là đồng nghĩa với sự hiểu biết sâu hơn và chuyên nghiệp hơn. Đó là lý do khiến cho Coca-cola "the real thing" được chấp nhận rộng rãi. (Đó là một ý tưởng không bao giờ bị giảm giá trị).

Các nghiên cứu cho thấy việc tiên phong trên thị trường sẽ có được một lợi thế về thị phần quan trọng và đáng kể so với các sản phẩm đến sau. Vị thế này cũng tạo áp lực khiến cho những sản phẩm đến sau buộc phải tìm ra một chiến lược định vị chuyên biệt cho mình.

Như trong trường hợp của Pepsi với "Sự lựa chọn của thế hệ mới" ("the choice of the new generation"). Nếu Coke là "Chính hiệu" ("the real thing"), thì rõ ràng Coke chỉ dành cho thế hệ đi trước. Nước cola của Pepsi có vị ngọt hơn và nhắm đến thế hệ trẻ. Đó là một ý tưởng khác biệt hóa tạo được ấn tượng đối với khách hàng mục tiêu. (Và cũng là một ý tưởng khó có thể bị giảm giá trị).

Sự tàn lụi của những thương hiệu theo sau

Pepsi đã tìm được cách thức khác biệt hóa. Những thương hiệu nào không làm được điều này sẽ không thể tồn tại lâu dài.

Advil là loại thuốc chứa ibuprofen đầu tiên được bán tự do trên thị trường. Trước đó có Motrin nhưng loại thuốc này chỉ được bán theo toa bác sĩ. Trên thực tế, Advil đã tự giới thiệu mình như "một loại Motrin không cần toa bác sĩ". Đối với khách hàng mục tiêu thì sự giới thiệu này mang nghĩa đây là một loại thuốc tốt nhưng giá chấp nhận được.

Thương hiệu thứ hai trong dòng sản phẩm này là Nuprin, tiếp đến là Medipren. Tuy nhiên, những thương hiệu này không tìm được chiến lược khác biệt hóa so với Advil nên cả hai đều mau chóng biến mất khỏi thị trường.

Ngày nay, chỉ có Motrin IB là còn sống sót với doanh số chưa bằng

một phần ba của Advil. Lý do khiến Motrin IB có thể tồn tại trong khi những thương hiệu khác đã tàn lụi là dù sao thì Motrin cũng là loại thuốc ibuprofen đầu tiên của thị trường.

Lợi thế của những thương hiệu phổ biến

Một lý do nữa khiến cho những thương hiệu đầu tiên giữ vững được vị thế dẫn đầu của mình là do cái tên của chúng thường đã trở nên phổ biến. Xerox nhãn hiệu máy photocopy dùng cho loại giấy trơn đầu tiên trên thị trường, đã trở thành tên chung cho mọi loại máy photocopy sử dụng giấy trơn. Nhiều người vẫn nói: "How do I make a Xerox copy?" (Tôi muốn photo một bản sao thì phải làm sao đây?) dù rằng có thể họ đang đứng trước một cái máy in hiệu Ricoh hay Sharp hay Kodak. Nhiều người vẫn yêu cầu một ít Kleenex (nghĩa là khăn giấy) cho dù trên hộp giấy ghi rõ ràng chữ Scott. Hoặc bạn sẽ được phục vụ một lon Coke (nghĩa là nước ngọt) trong khi họ chỉ có mỗi Pepsi. Tại Việt Nam, câu "Anh đi bằng xe Honda à?" đồng nghĩa với câu "Anh đi bằng xe gắn máy hai bánh à?".

Có bao nhiêu người hỏi mua băng dính thay vì băng Scotch? Không mấy ai nếu không muốn nói là không có. Hầu hết mọi người vẫn thường dùng tên thương hiệu để nói về một dòng sản phẩm một khi thương hiệu đó đã trở nên phổ biến, chẳng hạn như Band-Aid (băng keo cá nhân), Fiberglas (sợi tổng hợp), Gore-Tex (sợi tổng hợp không thấm nước), Jell-O (một loại rau câu), Krazy Glue (keo dán), Q-tips (bông ngoáy tai)... Một số công ty đã đạt được thành công lớn khi biến được tên thương hiệu thành tên của sản phẩm tương ứng, ví dụ: "Fedex kiện hàng này cho tôi". Nếu bạn đang ra mắt thị trường một thương hiệu đầu tiên của một dòng sản phẩm mới, bạn nên chọn một từ có thể trở nên phổ biến. (Các luật sư sẽ tư vấn cho bạn theo cách ngược lại, nhưng họ lại chẳng hiểu nhiều về marketing).

Nỗi buồn thương hiệu

Những ý tưởng lớn đầu tiên hoặc mới mẻ có thể khởi động rất chậm chạp và cần nhiều thời gian để được chấp nhận trên thị trường, chẳng hạn như:

- Máy quay phim nhựa 35 mi-li-mét trải qua một thời gian dài mới được mọi người nhận biết kể từ lúc nó xuất hiện lần đầu vào thập niên 1920 cho đến thành công của người Nhật vào thập niên 1960 (40 năm).

- Lò vi ba được phát minh vào năm 1946, nhưng mãi cho đến thập niên 1970 mới được thị trường chấp nhận (30 năm).

- Đầu Vidéo ra mắt thị trường lần đầu tiên vào năm 1956, nhưng mãi cho đến 1975 chúng mới được chấp nhận trên thị trường (20 năm).

- Máy trả lời điện thoại tự động được rất ít người sử dụng trong những năm cuối của thập niên 1950 và chỉ bùng nổ tiêu thụ vào giữa những năm 1980 (30 năm).

- Trò chơi trên vidéo bắt đầu từ năm 1972 khi thị trường bùng nổ rồi tắt lịm và chỉ thực sự bùng phát với Nintendo vào năm 1985 (13 năm).

- Trước khi loại bia nhẹ thực sự được chấp nhận trên thị trường, những người tiên phong đã phải mất một thập niên để tìm cách định vị loại sản phẩm này cho người tiêu dùng (9 năm).

Bài học dành cho bạn là bạn phải sẵn sàng để trụ vững trên thị trường một khi bạn là thương hiệu tiên phong và không để ai giành mất ý tưởng đó của bạn.

Vẫn còn nhiều câu chuyện buồn khác

Dù cho bạn ở vị trí tiên phong và trụ vững trên thị trường trong một thời gian dài thì điều này cũng không bảo đảm chắc chắn cho sự thành công của bạn. Hãy xem qua những câu chuyện về những kẻ theo sau giành mất vị trí của người tiên phong :

- Leica vẫn là công ty tiên phong về thị trường và công nghệ máy quay phim 35-mm trong nhiều thập niên cho đến khi người Nhật mô phỏng công nghệ của Đức để sản xuất máy quay phim với nhiều chi tiết cải tiến và giá thành rẻ hơn. Trước động thái này, người tiên phong không kịp phản ứng đành phải chấp nhận ở vị trí thấp hơn.

- Reynolds và Eversharp từng là hai thương hiệu bút bi tiên phong vào những năm cuối thập niên 1940. Nhưng khi Bic thâm nhập thị trường với loại viết bi rẻ tiền hơn và chỉ dùng một lần thì những người tiên phong đành phải rút lui khỏi sân chơi.

- Digital Research là công ty đầu tiên phát triển hệ điều hành CP/M cho máy tính cá nhân. Hệ điều hành này đã từng là tiêu chuẩn cho máy tính nhưng lại không nâng cấp hệ điều hành dùng cho máy tính cá nhân IBM. Microsoft mua một hệ điều hành nhái lại đã

được nâng cấp và trở thành tiêu chuẩn mới của thị trường: Windows xuất hiện và phần còn lại của câu chuyện thì cả thế giới đều đã biết.

- Diners Club đi tiên phong trong việc phát hành thẻ tín dụng đầu tiên trên thị trường vào năm 1950 nhưng họ không được tái đầu tư đầy đủ trong một ngành kinh doanh mà đồng vốn là nguồn lực trọng yếu. Ngày nay thẻ Visa có mặt ở khắp nơi và không còn thấy bóng dáng của chiếc thẻ Diners Club đâu nữa.

- de Havilland là nhà sản xuất máy bay phản lực đầu tiên của Anh và cũng là chiếc máy bay phản lực bị rơi đầu tiên. Boeing ra đời sau với những chiếc phản lực động cơ lớn hơn, an toàn hơn, mạnh mẽ hơn và không bị rơi. Bạn đoán xem ai sẽ là người chiến thắng?

- Sunshine Biscuits giới thiệu loại bánh quy phủ sô-cô-la Hydrox đầu tiên trên thị trường. Sau đó vào năm 1912, National Biscuit (Nabico) tung ra loại bánh quy Oreo. Do sự phân phối và quảng cáo vượt trội hơn nên Oreo đã không có đối thủ và trở thành loại bánh phủ sô-cô-la đầu tiên mặc dù đó không phải là sự thật.

Danh sách những kẻ thua cuộc còn dài nhưng đã đủ để bạn nắm được vấn đề. Có được vị trí tiên phong mới chỉ là một phần của câu chuyện. Duy trì vị trí tiên phong này lại là một vấn đề khác. Điều này đòi hỏi những nỗ lực và nguồn lực khổng lồ. Gillette là thương hiệu tiên phong cho loại dao cạo râu và ngày nay vẫn là thương hiệu chiếm giữ vị thế hàng đầu. Để được như ngày hôm nay, Gillette đã liên tục nghiên cứu phát minh những sản phẩm mới và không ngừng đánh bật những đối thủ đến sau với một ý tưởng mới (như Wilkinson với ý tưởng dao cạo râu không gỉ). Ngày nay, Gillette chiếm 65% thị phần dao cạo râu trên toàn thế giới. Không đối thủ nào có thể giành lấy công việc kinh doanh của họ.

Cần có một ý tưởng hay

Sự thành công của những thương hiệu tiên phong thật ra không có gì là bí mật. Các thương hiệu này chỉ tập trung vào những ý tưởng hay. Ngược lại, những thương hiệu đầu tiên nhưng thất bại là do có những ý tưởng kém.

R.J Reynolds đã tiêu tốn cả một gia tài để sản xuất ra loại thuốc lá không khói đầu tiên. Điều này lại đối lập với cảm giác thông thường. Theo họ, thuốc lá không khói sẽ hấp dẫn những người không hút thuốc. Thế nhưng, những người không hút thuốc

không mua thuốc lá dù cho nó có khói hay không.

325 triệu đô la đã tan thành mây khói (hoặc không khói?) cùng với nỗ lực thâm nhập thị trường đáng buồn của loại thuốc lá không khói Premier. Những điếu thuốc này vừa khó đốt, không có tàn (nhiều người hút thuốc cũng yêu thích cả việc gạt tàn thuốc) vừa có mùi dở tệ. Ngay chính ông chủ tịch của Reynolds cũng đã nói rằng những điếu thuốc này có mùi hôi nặng. Premier có thể là loại thuốc không khói đầu tiên nhưng đó thực sự là một ý tưởng tệ hại.

Và rồi thị trường có Frosty Paws, loại kem đầu tiên dành cho các chú chó cưng. "Đây không phải là kem, nhưng chú chó cưng của bạn sẽ nghĩ đó là kem" là thông điệp giới thiệu cho sản phẩm mới này. Nhưng thực tế sẽ chứng minh cho loại sản phẩm này. Chắc chắn là chú chó cưng của chúng ta sẽ ăn bất cứ thứ gì chúng ta dành cho chúng. Nhưng liệu chúng có cần một loại thực phẩm giả kem đắt tiền? Hơn nữa, bạn có dự định mua loại kem này cho chú chó cưng của bạn không?

Là người tiên phong với một ý tưởng tệ hại thì kết quả sẽ là tệ hại và chẳng đưa bạn đến đâu cả!

Thêm một câu chuyện buồn

Một thương hiệu tiên phong đi cùng với một ý tưởng xuất sắc thì thật tuyệt vời nhưng ý tưởng khác biệt đó phải khả thi. Hãy nhìn lại câu chuyện buồn của hãng xe hơi Rosen Motors: thành lập vào năm 1993 và sớm đóng cửa vào năm 1997.

Anh em nhà Rosen là những con người rất ấn tượng. Harold là một cựu kỹ sư của Hughes Electronics, nhà tiên phong trong việc chế tạo các vệ tinh địa tĩnh. Ben là Chủ tịch của Compaq Computer và là một huyền thoại trong ngành công nghiệp máy tính cá nhân.

Hai anh em đã bỏ ra 24 triệu đô la và 3 năm nỗ lực để phát triển một loại động cơ xe hơi truyền động hoạt động theo cơ chế tự động với hệ thống bánh lái chứa năng lượng. Hệ thống này tích trữ năng lượng vốn thường bị tiêu hao trong quá trình hãm phanh và giải phóng khối năng lượng này để bánh xe chuyển động nhanh dần. Chỉ riêng động cơ tua-bin thông thường thì không thể làm được điều này. Đây là một ý tưởng tuyệt vời để thử nghiệm nhưng không phải là một ý tưởng hay đối với ngành sản xuất xe hơi ở Detroit. Họ không thể thay đổi toàn bộ hệ thống sản

xuất hiện có chỉ để sản xuất loại xe với ý tưởng mới này.

Những nhà sản xuất xe hàng đầu của Detroit đã từ chối ý tưởng của anh em Rosen bởi vì họ đã có những ý tưởng khác và công nghệ bánh lái tích trữ năng lượng này không phù hợp với kế hoạch của họ. Rosen Motors buộc phải rời bỏ cuộc chơi cùng với một ý tưởng khác biệt nhưng không khả thi. Đó chỉ là một ý tưởng chủ quan phi thực tế.

Trong khi đó, ý tưởng động cơ hybrid tiết kiệm năng lượng của Toyota gặt hái được thành công lớn bởi họ có đủ tiềm lực để đưa ý tưởng của mình ra thị trường. Quy luật nguồn lực – quy luật cuối cùng trong cuốn The 22 Immutable Laws of Marketing mà chúng tôi viết cách đây đã lâu nói rằng cho dù là một ý tưởng tuyệt vời nhất thì cũng không thể trở thành hiện thực nếu không có đủ nguồn lực cần thiết. Đó cũng chính là điều khiến ý tưởng của anh em nhà Rosen chỉ dừng lại ở mức độ ý tưởng.

Thương hiệu đầu tiên cũng bị lãng quên

Khi lướt sơ qua các trang vàng Yellow Pages để tìm một nhà cung cấp và lắp đặt máy điều hòa cho ngôi nhà của bạn, bạn sẽ thấy những cái tên như Trane, Fedders, Carrier và nhiều công ty khác nữa. Nếu để ý đến câu slogan của những công ty này, bạn sẽ thấy chúng tương tự nhau, chẳng hạn như: “Hãy thư giãn cùng Rheem” ("Relax, it’s Rheem”); “Lennox giúp bạn không lo lắng nhiều” (“Lennox. one less thing to worry about”); “Cho bạn tự do tùy chọn thời tiết trong nhà” ("custom-made indoor weather”)… Thật khó để tìm ra công ty nào là khác biệt nhưng có phải dịch vụ và sản phẩm của tất cả các công ty này là như nhau? Lựa chọn duy nhất của bạn là sang thăm người hàng xóm và hỏi thăm xem họ đã chọn nhà cung cấp nào cho ngôi nhà của họ.

Nhưng nếu bạn thực sự có ý định tìm hiểu kỹ thêm về máy điều hòa nhiệt độ, bạn sẽ biết rằng chiếc máy này được phát minh bởi một người đàn ông vào năm 1902. Rất ít người biết tên người đàn ông này bởi vì ông hầu như ở suốt trong phòng thí nghiệm để tìm cách cải tiến những phát minh của mình. Tên của ông là Willis Carrier.

Cơ hội kinh doanh của Carrier chính là ở đây khi sử dụng chính di sản của mình để tái phát minh máy điều hòa với những mẫu mã mới.

Thay vì tự giới thiệu mình là “Chúng tôi là những người hậu

thuẫn" ("We're the inside guys"), Carrier nên nhớ lại quá khứ của mình và tự khác biệt hóa bằng slogan: "We're the guys that invented air conditioning" (Chúng tôi là những người phát minh ra máy điều hòa nhiệt độ đầu tiên).

Thương hiệu đầu tiên bảo vệ sức khỏe

Airborne là một sản phẩm mới "đầu tiên" thử nghiệm thị trường.

Đây là một loại thuốc kháng viêm đầu tiên có nguồn gốc thảo dược với chức năng chống nhiễm khuẩn từ các loại vi khuẩn và vi rút có hại trong không khí. Sản phẩm tổng hợp các loại dược thảo và vitamin này hứa hẹn sẽ bảo vệ cho những người phải đi máy bay thường xuyên trong không khí không có lợi sức khỏe ở độ cao trên 35.000 bộ(1), hoặc ngăn ngừa bệnh viêm mũi của giáo viên.

(1) 1 bộ (foot) = 0,3048 mét

Doanh thu hàng năm của ngành công nghiệp dược phẩm của Mỹ là 21 tỷ đô la. Airborne ra mắt thị trường lần đầu tiên vào năm 1997 và nhanh chóng trở thành loại thuốc thảo dược bổ sung ngừa cảm ho bán chạy nhất. Doanh thu của Airborne trong năm 2006 là 100 triệu đô la.

Chức năng thảo dược đã đem lại cho Airborne một bước nhảy vọt. Những ngôi sao ở Hollywood, các đội thể thao chuyên nghiệp cũng như nghiệp dư đều thích sử dụng Airborne.

Từ thành công của những sản phẩm đầu tiên sẽ xuất hiện các sản phẩm ăn theo, và những bản sao của Airborne là nhiều hơn hẳn. Hãng dược phẩm Walgreens đã tung ra thuốc Wal-borne chứa trong một bao bì với màu sắc tương tự. Các hãng dược khác thì giới thiệu Air Shield và Air Defender nhưng dù sao, Airborne, thương hiệu đầu tiên vẫn giữ vững chỗ đứng của mình trên thị trường.

Câu chuyện sáp nhập

Tập đoàn Kranson Industries đã thực hiện sáp nhập một loạt các nhà phân phối đóng gói bao bì. Đây không phải là những công ty sản xuất bao bì mà là những công ty chuyên cung cấp các giải pháp về đóng gói bao bì cho những công ty nhỏ khác vốn không cần đến hệ thống đóng gói quy mô lớn hàng năm.

Chỉ trong một thời gian ngắn, tập đoàn này đã lớn mạnh gấp đôi so với nhà phân phối bao bì đứng hàng thứ hai và gấp 5 lần so với

những nhà phân phối bao bì khác. Họ thực sự đã sẵn sàng để trở nên khác biệt theo cách nào đó.

Kranson sáp nhập hai nhà phân phối lớn nhất là Tricor và Braun rồi lấy tên chung TricorBraun với lời tự khẳng định: "nhà siêu phân phối đầu tiên trong ngành công nghiệp đóng gói".

Tập đoàn hùng mạnh và mới này có đủ điều kiện thuận lợi để đáp ứng các nhu cầu về đóng gói, để đưa ra những mẫu thiết kế đa dạng hơn và đủ khả năng giải quyết những vấn đề liên quan đến những yêu cầu đóng gói bao bì phức tạp.

Kranson giới thiệu tập đoàn mới của mình trong một buổi triển lãm thương mại công nghiệp lớn và như giám đốc điều hành Richard Glassman đã công bố: "Chúng tôi đã thổi bay những đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn".

Tự bạn sẽ trở nên khác biệt khi bạn là thương hiệu đầu tiên trên thị trường. Nếu bạn có thể trụ vững và đánh bật được những đối thủ cạnh tranh theo sau, bạn sẽ có được thành công rất lớn.

Thương hiệu đầu tiên “vì cộng đồng” sẽ luôn được nhớ đến

Thị trường nước đóng chai Mỹ có khoảng 500 nhà sản xuất từ những tập đoàn khổng lồ cho đến những công ty nhỏ. Trong số đó có một nhà sản xuất thực sự tạo được sự khác biệt độc đáo so với các đối thủ cạnh tranh - đó là Keeper Springs Mountain Water với tiêu chí phi lợi nhuận.

Keeper Springs là sản phẩm của Waterkeeper Alliance, một tổ chức môi trường nằm mục đích gây quỹ để làm sạch các dòng sông ô nhiễm. Một trong những người ủng hộ mạnh mẽ cho sản phẩm này là Robert F. Kennedy Jr. - một luật sư môi trường.

Ý tưởng khác biệt của sản phẩm được ghi rõ trên mọi chai nước: toàn bộ lợi nhuận là dành cho môi trường. Sản phẩm này đã được giới thiệu ra thị trường bằng một quan điểm tuyệt vời: "Với chỉ một ngụm nước, bạn đã bảo vệ môi trường nhiều hơn cả các chính trị gia!".

Như vị chủ tịch của công ty thực hiện quảng cáo cho sản phẩm này đã nói: "Chúng tôi thấy rằng mình có được một ý tưởng khác biệt hết sức rõ ràng và chúng tôi phải tập trung vào điều này".

Một câu nói rất hay. Từ bỏ tất cả mọi lợi nhuận để thực hiện một điều gì đó tốt đẹp là một ưu thế sản phẩm độc đáo. Và bạn hãy yên

tâm rằng ưu thế này cũng không có mấy đối thủ bắt chước theo.

Vay mượn ý tưởng để trở thành thương hiệu dẫn đầu

Vị trí tiên phong thường không thể bao quát khắp các khu vực địa lý của thế giới, thế nên bạn không thể ngăn chặn được ai đó sẽ vay mượn ý tưởng của bạn và trở thành người tiên phong trong phạm vi địa lý nhất định của người đó, như trong trường hợp của một người đàn ông ở Tây Ban Nha.

Fernandez Pujals, người đã trưởng thành tại Fort Lauderdale, Florida, không hề xấu hổ chút nào khi vay mượn ý tưởng giao hàng tận nơi của Domino Pizza. Fernandez đã bỏ ra 80.000 đô la để mở một cửa hàng bánh pizza với cái tên rất hay - TelePizza và trở thành nhà giao bánh pizza tận nơi đầu tiên của vùng Madrid.

Hơn 10 năm sau, TelePizza đã phát triển đến 600 cửa hàng ở 6 quốc gia. Ý tưởng “vay mượn đầu tiên” của Fernandez ngày nay đã có giá trị lên đến 1,85 tỷ đô la.

Như Thomas Edison đã khuyên: "Hãy thường xuyên lưu tâm đến những ý tưởng mới và hấp dẫn mà người khác đã từng áp dụng thành công".

Nói cách khác, trong nhiều trường hợp, người tiên phong là người biết quan sát xung quanh.

Chương 12

Sở hữu một thuộc tính là một cách khác biệt hóa

Thuộc tính (attribute) là một từ được sử dụng phổ biến trong marketing nhưng không mấy ai hiểu đúng ý nghĩa của từ này. Vì vậy chúng ta hãy xem qua những định nghĩa của từ này trước khi đi vào chi tiết.

Trước tiên, thuộc tính là một nét đặc trưng, một tính chất tiêu biểu, hay một tính cách đặc thù của con người hay sự vật.

Tiếp đến, con người hay sự vật là tổng hợp của nhiều thuộc tính. Mỗi cá thể sẽ khác nhau theo các thuộc tính như giới tính, khổ người, trí thông minh, kỹ năng và sự thu hút. Mỗi sản phẩm cũng có nhiều thuộc tính khác nhau. Ví dụ như kem đánh răng sẽ khác nhau theo các thuộc tính ngừa sâu răng, ngừa vôi răng, mùi vị, làm trắng răng hay làm hơi thở thơm tho.

Sở hữu một thuộc tính

Một thuộc tính nổi trội nào đó sẽ khiến cho một cá thể hay một sản phẩm trở nên khác biệt độc đáo. Marilyn Monroe nổi tiếng vì sự hấp dẫn. Kem đánh răng Crest nổi tiếng vì khả năng ngừa sâu răng. Có thể Marilyn rất thông minh nhưng không ai quan tâm bởi chính sắc đẹp mới là điểm nhấn của cô. Tương tự, đối với Crest, chức năng ngừa sâu răng mới là quan trọng còn mùi vị được Crest xếp ở vị trí thứ yếu.

Sở hữu một thuộc tính có thể là cách tốt nhất để khác biệt hóa một sản phẩm hay một dịch vụ. Nhưng lưu ý là bạn không thể sở hữu cùng một thuộc tính hay vị trí mà đối thủ của bạn đã sở hữu. Bạn cần phải có một thuôc tính của riêng mình.

Một công ty theo sau thường bắt chước công ty đang chiếm lĩnh thị trường. Họ cho rằng: "Những người đi đầu chắc chắn phải biết điều gì là hiệu quả. Vậy thì hãy cứ bắt chước họ". Đây chẳng phải là lối suy nghĩ thích hợp.

Tốt hơn bạn nên tìm kiếm một thuộc tính đối nghịch, cho phép sản phẩm của bạn đối đầu với sản phẩm đang chiếm lĩnh thị trường. Điểm chính ở đây là đối nghịch - không phải là những gì tương tự.

Coca-Cola là một sản phẩm nguyên gốc vì vậy nó là sự lựa chọn của những người lớn tuổi. Còn Pepsi đã định vị thành công là sự lựa chọn của thế hệ trẻ.

Thế giới rượu bourbon bị thống trị bởi hai thương hiệu hàng đầu là Jim Beam và Jack Daniel's. Vì vậy Maker's Mark đưa ra một thuộc tính làm cho thị phần vốn nhỏ hơn của họ trở nên hấp dẫn hơn: "loại rượu bourbon được chưng cất thủ công để có mùi vị dịu nhẹ".

Vì kem đánh răng Crest đã sở hữu thuộc tính chống sâu răng nên các loại kem đánh răng khác đã né tránh thuộc tính này và sử dụng những thuộc tính khác như mùi vị, làm trắng răng, làm mát hơi thở và gần đây là kem đánh răng có chứa muối baking soda.

Nếu bạn không phải là người dẫn đầu thị trường thì thông điệp của bạn cần phải tập trung. Quan trọng hơn, thông điệp của bạn phải chưa có ai sử dụng trước đó. Bạn phải xác định một thuộc tính mà không ai khác có thể tranh giành với bạn.

Cần phải tập trung

Những thuộc tính hiệu quả nhất luôn đơn giản và tập trung vào tiện ích của sản phẩm. Không cần biết sản phẩm của bạn phức tạp ra sao, nhu cầu của thị trường đa dạng thế nào, tốt nhất là bạn chỉ tập trung vào một thông điệp hoặc một tiện ích chứ không phải kết hợp hai hay ba, bốn thông điệp hoặc tiện ích khác nhau. Sự khác biệt rõ ràng giữa Pepsi với Coca-Cola chính là sự định hướng vào giới trẻ. Nhưng càng đồng nhất sản phẩm của mình như trong chiến dịch quảng cáo với slogan: "the joy of cola" (sôi động cùng cola), thì Pepsi sẽ càng đánh mất sự khác biệt của mình.

Việc này cũng tạo ra một phản ứng dây chuyền. Nếu bạn xây dựng được một tiện ích mạnh mẽ thực sự, thì khách hàng mục tiêu thường góp phần tạo thêm nhiều tiện ích khác nữa cho bạn. Một loại nước xốt spaghetti "đặc hơn" ("thicker") nghĩa là chất lượng

hơn, nhiều thành phần dinh dưỡng hơn, ngon hơn... Một chiếc xe "an toàn hơn" ("safer") cũng có nghĩa là kiểu dáng đẹp hơn, kỹ thuật tốt hơn.

Hầu hết những công ty (hay thương hiệu) thành công đều "sở hữu một từ" trong tâm trí của khách hàng mục tiêu, bất kể sự thành công này có là kết quả của một chương trình quảng cáo có chủ đích hay không.

Phần tiếp theo sẽ trình bày cho bạn một vài cuộc chiến marketing vì những thuộc tính hay từ ngữ này.

Không phải thuộc tính nào cũng như nhau

Các thuộc tính có mức độ quan trọng khác nhau. Một số thuộc tính quan trọng đối với khách hàng hơn những thuộc tính khác. Bạn phải nỗ lực để sở hữu được một thuộc tính quan trọng nhất.

Chống sâu răng là một thuộc tính quan trọng nhất đối với kem đánh răng. Đó là một thuộc tính đáng để sở hữu. Nhưng theo quy luật độc quyền thì khi một thuộc tính đã là sở hữu thành công của đối thủ cạnh tranh thì xem như thuộc tính không còn hiện diện nữa. Bạn phải tìm những thuộc tính khác kém giá trị hơn và chấp nhận thị phần nhỏ hơn của dòng sản phẩm đó. Nhiệm vụ của bạn là nắm bắt một thuộc tính khác biệt, làm tăng giá trị của thuộc tính đó và từ đó làm tăng thị phần của mình.

Những thuộc tính của xe hơi

Liên tục trong nhiều năm, Detroit đã chi phối thị trường xe hơi bằng những thuộc tính như "to lớn", "mạnh mẽ" và "tiện lợi".

Và rồi Volkswagen xuất hiện với chiếc xe "nhỏ gọn", "tiết kiệm", "chắc chắn" và "xấu xí". Thấy thế, Detroit cười nhạo và tự nhủ: "Người Mỹ chỉ muốn những chiếc xe lớn và đẹp. Chúng tôi có nghiên cứu kỹ về điều này."

Tiếp đến là người Nhật với những chiếc xe có kích thước nhỏ gọn và kiểu dáng đẹp mắt hơn. Lần này, Detroit chẳng thể cười được nữa khi 1,3 triệu chiếc xe nhỏ đã được bán ra ở thị trường Mỹ trong năm 1997. 40% của tổng số này đến từ Đức và Nhật.

Vào thời điểm giá xăng dầu là 3 đô la cho 1 gallon thì xu hướng ưa chuộng những chiếc xe nhỏ gọn này vẫn còn tiếp diễn. Tháng 5 năm 2007, theo số liệu của Edmunds.com - trang web hàng đầu về xe hơi, thị phần của các loại xe nhỏ gọn đã chiếm 21% tổng mãi

lực thị trường xe hơi Mỹ. Sự bùng nổ của các loại xe nhỏ đã giúp mãi lực của Nissan tăng vọt lên thêm hai con số vào năm vừa qua.

Còn ba người khổng lồ Detroit Three (gồm General Motors, Ford và Chrysler) thì sao? Xu hướng ưa chuộng xe nhỏ tiếp tục tăng lên không dự báo điều gì tốt đẹp cho cả ba đại gia này bởi họ không có nhiều mẫu xe nhỏ và mới như các đối thủ cạnh tranh. (Cả ba vẫn đang dựa vào các loại xe SUV và xe tải để duy trì mãi lực và lợi nhuận).

Nếu bạn tìm hiểu về dòng sản phẩm xe hơi, bạn sẽ thấy, những thương hiệu mạnh nhất đều sở hữu một thuộc tính quan trọng:

BMW_____Hệ thống lái tuyệt hảo - Driving

Volvo_____An toàn - Safety

Mercedes_____Kỹ thuật - Engineering

Jaguar_____Phong cách - Styling

Toyota_____Đáng tin cậy - Reliability

Ferrari_____Tốc độ - Speed

Những thương hiệu như Chevrolet, Nissan, Mercury và Oldsmobile là những thương hiệu yếu vì không tập trung và không sở hữu một thuộc tính chuyên biệt nào cả.

Không xem nhẹ bất kỳ thuộc tính nào

Gillette không bao giờ cười nhạo những thuộc tính mới đối nghịch với những sản phẩm hiện có của mình. Sự chi phối của nhà sản xuất dao cạo râu số một thế giới xoay quanh những phương pháp cạo râu và hệ thống nạp lưỡi lam tân tiến. Khi một nhà sản xuất mới nổi lên ở Pháp tung ra thị trường loại dao cạo râu "chỉ sử dụng một lần", Gillette có thể cười nhạo và đưa ra những nghiên cứu thị trường của họ về việc người Mỹ muốn những loại dao cạo kỹ thuật cao, đắt tiền và bền. Nhưng họ đã không làm như thế.

Thay vì vậy, Gillette tập trung nghiên cứu và giới thiệu loại dao cạo râu chỉ sử dụng một lần có tên Good News. Do có sự đầu tư tiền bạc và nguồn lực hẳn hoi nên Gillette đã giành phần thắng trong trận chiến của sản phẩm dao cạo râu chỉ sử dụng một lần.

Ngày nay, Good News của Gillette hoàn toàn chi phối dòng sản phẩm cạo râu sử dụng một lần.

Bài học dành cho bạn là: Bạn không thể dự đoán tầm mức thị phần của những sản phẩm có thuộc tính mới, vì vậy đừng bao giờ cười nhạo những thuộc tính mới mẻ xa lạ.

Những thuộc tính của thẻ tín dụng

Visa đã chi phối thị trường thẻ tín dụng toàn cầu bằng thuộc tính "everywhere" (hiện diện khắp mọi nơi). Ngày nay, gần 53% trong tổng các giao dịch bằng thẻ tín dụng trị giá 1,16 ngàn tỷ đô la hàng năm là của Visa. Vào năm 1985, thị phần của Visa là 44%, ngang bằng với Mastercard. Ngày nay, thị phần của Visa đã gấp đôi Mastercard.

Vấn đề của MasterCard là họ không sở hữu một thuộc tính riêng biệt nào cả. Họ đã mắc phải một sai lầm lớn khi cố gắng bắt chước Visa. Nếu Visa đã "hiện diện khắp mọi nơi" trong những cẩm nang du lịch khắp thế giới thì lẽ ra MasterCard nên tập trung vào thuộc tính "everyday usage" (sử dụng hàng ngày). Họ cũng có thể trở thành loại thẻ tín dụng "Main Street's charge card" (hiện diện trên các đường phố chính) ở những nơi như tiệm tạp hóa hay trạm xăng. Ít nhất thì chiến dịch quảng cáo "Để thanh toán cho mọi thứ khác" ("For everything else") của Mastercard cũng đã đi theo hướng này.

Không sở hữu một thuộc tính khác biệt là một bài học đắt giá cho MasterCard.

Các thuộc tính của ngành bán lẻ

Không một trận chiến nào khắc nghiệt hơn trận chiến trong lĩnh vực bán lẻ, nơi mà các hệ thống siêu thị lớn đang tìm mọi cách để hạ gục nhau. Nhà phân phối nào sở hữu một thuôc tính khác biệt sẽ được bình ổn còn những ai không có thuộc tính khác biệt nào sẽ phải gặp khó khăn.

Chuỗi siêu thị lớn nhất và đầy thách thức nhất là Wal-Mart. Thuộc tính của họ rất rõ ràng: Giá thấp mỗi ngày. Họ luôn có tiềm lực cũng như công nghệ để hỗ trợ cho thuộc tính này.

Siêu thị bán lẻ Target, một phân nhánh trị giá 21 tỷ đô la của Dayton Hudson đã phải thay thế hình ảnh không mấy hấp dẫn về một siêu thị bán hàng giảm giá thành hình ảnh một siêu thị giá rẻ. Thuộc tính khác biệt hóa của Target có thể được miêu tả như

"phù hợp với mọi tầng lớp" và họ đã có những chương trình quảng cáo với những sản phẩm thiết kế bắt mắt để hỗ trợ cho ý tưởng này. (Những người yêu thích Target thường gọi Target theo cách phát âm tiếng Pháp là "Tar-zhay").

Ames, một chuỗi cửa hàng khu vực có mãi lực 4 tỷ đô la đã nỗ lực sống sót bằng cách tập trung vào nhóm khách hàng thấp hơn nhóm khách hàng của Wal-Mart. Có thể miêu tả thuộc tính của Ames là "không phân biệt tầng lớp nào cả". Để củng cố quan điểm bán hàng này, họ đã cắt giảm chi phí và tăng tồn kho để bán cho người lao động, người già và những người nổi tiếng. Nhưng chẳng ai muốn bị đánh giá thấp hơn so với những người đến với Wal-Mart, vì vậy, Ames đã sớm tàn lụi.

Caldor là một chuỗi hệ thống với 140 cửa hàng lớn ở vùng Đông Bắc. Họ không sở hữu thuộc tính khác biệt nào cả và Caldor cũng đã tàn lụi vào đầu năm 1999.

Như chúng tôi đã nhấn mạnh ở bìa cuốn sách này: Khác biệt hay là Chết.

Thuộc tính của thức ăn nhanh 'fast food'

Burger King đã không thành công khi họ vay mượn thuộc tính "fast" (nhanh chóng) của McDonald's. Nếu không thành công thì Burger King nên phải làm gì? Chẳng lẽ lại dùng một thuộc tính đối nghịch? Thuộc tính đối nghịch với "fast" chỉ có "slow". Chắc chắn thuộc tính này không phù hợp với một cửa hàng bán thức ăn nhanh [mặc dù quan điểm kinh doanh "hãy ăn theo cách của bạn" ("have it your way") của Burger King cũng đã phần nào thể hiện sự chậm chạp (slowness) rồi!].

Chỉ cần dạo một vòng quanh các nhà hàng của McDonald's cũng đủ để nhận ra một thuộc tính khác nữa mà họ sở hữu: "trẻ em". Đây đúng là nơi mà bọn trẻ lôi kéo cha mẹ của chúng vào và McDonald's cũng có phần ăn riêng dành cho trẻ em để minh chứng cho thuộc tính này. Tương tự như cuộc chiến giữa hai người khổng lồ Coke và Pepsi, nếu McDonald's đã sở hữu thuộc tính "trẻ em" thì cơ hội cho Burger King là tự định vị cho số đông những người lớn tuổi, bao gồm cả những đứa trẻ không muốn bị xem là trẻ em. Điều này sẽ hiệu quả đối với bất cứ ai từ 10 tuổi trở lên. (Một thị trường đầy tiềm năng.)

Để triển khai ý tưởng này, Burger King cần phải hy sinh đối tượng trẻ em nhỏ hơn cho McDonald's. Mặc dù điều này có nghĩa là phải

giảm đi số lượng phần ăn nhưng lại cho phép Burger King gán toàn bộ thuộc tính "kiddie-land" (vườn trẻ) cho McDonald's (xem thêm Chương 21 về sự hy sinh).

Để đưa được khái niệm này vào tâm trí của khách hàng mục tiêu, Burger King cần sở hữu một từ. Từ đó có thể là "grow up", "lớn lên" cùng với ham-bơ-gơ Burger King.

Nhưng điều này đã không xảy ra và McDonald's vẫn bình an với thị phần chi phối của mình.

Các thuộc tính của nước uống

Ngay cả những sản phẩm thông thường như nước uống cũng có thể khác biệt hóa bằng một thuộc tính. Nhiều người xem nước uống là một sản phẩm chẳng có gì hấp dẫn nhưng nó thực sự là một loại sản phẩm có sức cạnh tranh dữ dội trên thị trường. Chỉ riêng ở Mỹ, quy mô thị trường của các loại nước uống đóng chai tương đương 12 tỷ lít. (Trong khi nước uống có gas vào khoảng 56 tỷ lít).

Đối với những người làm marketing, nước uống có thể đem lại nguồn vàng quý giá khi mọi người bằng lòng bỏ tiền chỉ để mua nước uống. Bởi vậy không có gì ngạc nhiên khi có nhiều cuộc chiến marketing trên khắp thế giới chỉ vì nước uống. Ở Bỉ chẳng hạn, bạn có câu chuyện của Bru, một loại nước khoáng có ga nhẹ xuất xứ từ dãy núi Ardennes.

Chính nguồn gốc từ Stoumont ở thung lũng AmbeEve trên dãy Ardennes - một khu vực đã được bảo vệ – đã khiến thương hiệu nước uống này trở nên đặc biệt.

Nước uống có ga sủi bọt ở Bỉ

Nếu Bru chỉ đơn thuần là nước uống có ga nhẹ, đặc tính trung gian giữa các loại nước uống không ga và có ga thì Bru đã thiếu một thuộc tính riêng.

Khi bạn có trái chanh trong tay, bạn sẽ pha một ly nước chanh.

Vì thế, khi Bru giới thiệu thuộc tính "có ga nhẹ" đã gọi thuộc tính này là "những hạt ngọc sủi bọt lăn tăn", gọi theo tiếng Anh là "pearls" hay theo tiếng Pháp là "l'eau perlée". Mãi lực của Bru tăng từ 1 triệu lít vào năm 1981 lên 42 triệu lít vào năm 1996. Ngày nay, Bru với thuộc tính sủi nhẹ vẫn là thương hiệu nước đóng chai bán chạy nhất trong hơn 50 loại nước uống khác hiện có trên thị

trường Bỉ.

Nước uống chứa sodium hàm lượng thấp ở Argentina

Villavicencio là loại nước khoáng thiên nhiên đang chiếm lĩnh thị trường nước uống đóng chai của Argentina với khoảng 30% thị phần. Một loại nước khoáng đóng chai khác là ECO de los Andes cũng chiếm khoảng 10% thị phần.

Muốn tăng trưởng thị phần, ECO cần phải tìm cách khác biệt hóa chính mình so với Villavicencio, và cho người tiêu dùng một lý do để lựa chọn thương hiệu của mình. Nhìn qua nhãn hiệu trên chai nước, bạn có thể nhận ra điểm khác biệt của ECO. Nguồn nước khoáng của Villavicencio có chứa hàm lượng sodium cao hơn hẳn so với nguồn nước của ECO (272 mg so với 10,4 mg trong một chai 1,5 lít). Điều đáng quan tâm hơn nữa là hàm lượng sodium trong chai nước của ECO là hoàn toàn phù hợp với khuyến cáo của Hiệp hội Tim mạch Mỹ (American Heart Association) về liều lượng sodium mà cơ thể có thể tiếp nhận.

Thuộc tính “hàm lượng sodium thấp” đã định vị ECO là một loại "nước khoáng thiên nhiên có hàm lượng sodium thấp". Chính ưu thế sản phẩm độc đáo này đã giúp ECO không chỉ là sản phẩm lành mạnh hơn mà còn khác biệt nữa.

Sử dụng những thuộc tính "tiêu cực"

Gán thuộc tính "vườn trẻ" cho McDonald's hay "hàm lượng sodium cao" cho Villavicencio là những ví dụ về việc gán một thuộc tính tiêu cực cho đối thủ cạnh tranh.

Cách làm này có thể vô cùng hiệu quả để bạn thiết lập thuộc tính cho mình. Chúng ta gọi đó là tái định vị đối thủ.

Scope đã gán thuộc tính "bad taste” (mùi vị tệ hại) cho Listerine để trở thành loại nước súc miệng "good-tasting" (mùi vị dễ chịu). Thật đơn giản!

BMW đã so sánh “cỗ máy có hệ thống lái tuyệt hảo” (“the ultimate driving machine”) của mình với “Cái máy ngồi êm ái” (“the ultimate sitting machine”) của Mercedes Benz. Bằng cách tái định vị Mercedes như một phòng khách di động trên những bánh xe, BMW đã nhanh chóng gán cho mình thuộc tính “driving” (lái tuyệt hảo).

Nếu bạn có thể gán một thuộc tính tiêu cực cho đối thủ cạnh

tranh để xây dựng thuộc tính khác biệt cho mình, thì hiệu quả bạn đạt được có thể tăng gấp đôi.

Phẫu thuật không mất máu ở New Jersey

Có những thời điểm buộc bạn phải xây dựng một thuộc tính cho mình.

Như trường hợp của Bệnh viện Englewood (New Jersey) và Medical Center đã tìm ra cách để khác biệt hóa họ với 82 bệnh viện khác ở ba tiểu bang: New York, New Jersey và Connecticut. Thuộc tính khác biệt của họ là "phẫu thuật không mất máu".

Tất cả bắt đầu bằng việc các bệnh nhân thuộc giáo phái Chứng nhân Giê-hô-va (Jehovah's Witness) từ chối truyền máu do những tín ngưỡng của họ. Một khi kỹ thuật và quy trình phẫu thuật này đã hoàn tất thì việc quảng bá thuộc tính này không chỉ hấp dẫn với nhóm khách hàng mục tiêu là những tín đồ Jehovah's Witness mà còn với nhiều người khác nữa (vì hầu như ai cũng sợ bị mất máu).

Phương pháp điều trị không truyền máu còn đem lại nhiều lợi ích khác. Không truyền máu đồng nghĩa với không mất máu trong hệ miễn dịch, tâm lý người bệnh ít căng thẳng hơn, bình phục nhanh chóng hơn và không sợ lây nhiễm.

Trở thành người tiên phong và sở hữu thuộc tính "phẫu thuật và điều trị không mất máu" đã đem lại kết quả về một thuộc tính khác biệt mạnh mẽ:

- Hơn 200 y bác sĩ ở mọi khoa của bệnh viện được huấn luyện về quy trình phẫu thuật và điều trị không mất máu và rồi những người này lại tiếp tục huấn luyện cho những y bác sĩ khác trong cả nước.

- 900 người đã đến dự một hội nghị do bệnh viện Englewood tổ chức về đề tài chăm sóc sức khỏe không mất máu cho phụ nữ.

- Hơn 20.000 bệnh nhân đã được điều trị theo quy trình này và Englewood trở thành bệnh viện tiên phong của các quy trình chăm sóc không mất máu.

- Bệnh nhân từ 30 tiểu bang và 20 quốc gia đã tìm đến bệnh viện Englewood để được chữa trị vì họ đã nhìn thấy sự khác biệt lớn trong phương pháp phẫu thuật của bệnh viện này.

Bệnh viện có quy mô nhỏ ở New York

Với một số bệnh viện, quy mô có thể là một thuộc tính đáng để sở hữu, cho dù đó là thuộc tính "quy mô nhỏ".

Cách Binghamton, New York một giờ đồng hồ đi xe về hướng Bắc là Bệnh viện Chenango Memorial, một bệnh viện ngoại ô 120 giường đã phải chịu lỗ và suy thoái trong nhiều năm dài. Nhưng bằng một nỗ lực xoay chuyển tình thế vào năm 2004, bệnh viện này đã tìm cách tái định vị hình ảnh của mình.

Với ưu thế độc đáo "Bệnh viện quy mô nhỏ tốt nhất ở New York" đã khơi dậy động lực cho bệnh nhân, tập thể y bác sĩ, nhân viên, thành viên ban quản trị và cả những tình nguyện viên. Và ưu thế này đã trở thành một lời cam kết mà mọi người có thể kỳ vọng.

Hơn ba năm sau, bệnh viện này từ chỗ thua lỗ đã có được lợi nhuận ổn định. Nhận thức về hình ảnh của bệnh viện tăng cao và thị phần của bệnh viện cũng tăng từ 40 lên 46%.

Nhỏ cũng là một lợi thế.

Viện bảo tàng rộng lớn hơn ở Massachusetts

Đối với các viện bảo tàng, thuộc tính "lớn hơn" không hẳn lúc nào cũng tốt hơn. Hơn nữa, thuộc tính này có thể khiến bạn phải mất nhiều ngày để đi khắp các hành lang như mê cung ở một số viện bảo tàng khổng lồ.

Nhưng với nghệ thuật đương đại, quy mô của viện bảo tàng lại giữ vai trò quan trọng. Những tác phẩm đương đại quả thật là khổng lồ. Chẳng phải là sự thổi phồng quá mức khi bạn xem tác phẩm trình diễn Mẫu vật Một phần tư Dặm[1] hay 2 Phu-lông[2] (¼ Mile or 2 Furlong Piece) của Robert Rauschenberg được thực hiện vào năm 1981. Hầu hết các phòng triển lãm đều không dám mơ đến việc triển lãm con quái vật khổng lồ này.

[1] *1 dặm (mile) = 1,609 mét.*

[2] *1 phu-lông (furlong) = 201 mét.*

Bước vào Viện Bảo tàng Nghệ thuật Đương đại Massachusetts ở thị trấn Berkshire, North Adams, bạn sẽ thấy viện bảo tàng này có kích thước của một sân bóng còn trần thì cao đến 12 mét. Theo cách này, Mass MoCA (tên gọi riêng của viện bảo tàng này) đã tự khác biệt hóa một cách đầy tự hào như một trung tâm nghệ thuật

lớn nhất nước Mỹ (có thể là lớn nhất thế giới).

Họ lấy ở đâu ra một không gian rộng như thế. Viện bảo tàng này được xây dựng trên nền một khu phức hợp nhà máy rộng hơn 13 mẫu Anh của thế kỷ 19 vốn bị bỏ hoang. Ngày nay, sáu tòa nhà đã mọc lên từ khu đất này tạo thành một khu triển lãm nghệ thuật và nhà hát rộng gần 23.000 mét vuông.

Đơn giản hóa sản phẩm ở Massachusetts

Bạn cũng có thể tận dụng lợi thế từ môi trường của dòng sản phẩm để tìm cho mình một thuộc tính riêng.

Ví dụ như trường hợp của thế giới công nghệ kỹ thuật tiên tiến khi những công ty muốn xây dựng mạng nội bộ cho tổ chức để nối kết nhân viên hoặc khách hàng. Để làm được công việc phức tạp này, các công ty phải nhờ đến các chuyên gia bên ngoài với những khoản chi phí không nhỏ.

Trong bối cảnh này, công ty IntraNetics đã tung ra thị trường một phần mềm cho phép người sử dụng cài đặt nhanh chóng những ứng dụng cơ bản có thể dễ dàng điều chỉnh và kết nối mạng lưới với khách hàng và cộng sự.

Họ có thể tự khác biệt mình là: "Cuối cùng thì cũng có một cách đơn giản để xây dựng hệ thống mạng nội bộ". Trong một thế giới đầy sự phức tạp thì thuộc tính đơn giản hầu như luôn hiệu nghiệm. Nhưng với thế giới Internet thì mọi việc không phải lúc nào cũng đơn giản như thế. Hãy xem qua sự phát triển của IntraNetics.

- Đội ngũ nhân viên đầu tiên của IntraNetics dần cảm thấy bất mãn với chu kỳ bán hàng dài và khoản lợi nhuận thấp so với mức đầu tư. Một trong những người sáng lập công ty chia sẻ: "Năm 1998, giới công nghệ thông tin xem mạng intranet thật sự chỉ là một xu hướng nhất thời. Nhìn chung, chúng tôi đã có mặt trên thị trường sớm đến hai năm".

- Vì lý do này, IntraNetics đã tái tổ chức để trở thành một công ty cung cấp dịch vụ trên Internet với tên gọi Intranets.com, chủ yếu tồn tại nhờ vào nguồn thu từ các banner quảng cáo. Ngay lập tức, Intranets.com trở nên thành công. Những lúc cao điểm, khách hàng của họ sử dụng đến 40 triệu phút truy cập một tháng.

- Và rồi, sự bùng nổ của thị trường dot-com giảm dần và mức độ quảng cáo trên Internet xuống thấp. Công ty đã phải cắt giảm 45

trên tổng số 75 nhân viên.

- Nhưng Intranets.com đã trở thành một hình thức dịch vụ trả phí theo kỳ hạn và cách hoạt động này đã chứng tỏ hiệu quả. Họ phát triển các hệ thống truyền thông cho các công ty đăng ký với chương trình mà sau đó nổi tiếng là hình thức "phần mềm cộng tác". Họ cũng xây dựng các hệ thống hội thảo trực tuyến. Intranets.com lớn dần với số lượng khách hàng đăng ký lên đến 10.000 công ty.

- Một kết thúc có hậu cho Intranets.com: Năm 2005, WebEx Communications (một công ty con trị giá 400 triệu đô la của Cisco Systems) đã trả 45 triệu để mua lại Intranets.com. Thực ra, WebEx đã mua lại một đối thủ cạnh tranh có khả năng tấn công vào phân khúc thị trường cốt lõi của mình (những công ty dưới 100 nhân viên).

“Thân thiện với môi trường" là một khác biệt?

Bản thân môi trường có phải là một thuộc tính khác biệt hay không?

Trong thời đại mà môi trường được xem là một yếu tố nhạy cảm thì nhiều người đã nhắm đến thuộc tính "xanh" như một điểm khác biệt hóa, tuy vẫn còn những giới hạn về luật pháp trong vấn đề này. Cuộc tranh luận này đã có nhiều quan điểm mâu thuẫn với nhau.

Một nhóm học giả về kinh doanh khẳng định rằng "xanh" là một thuộc tính đáng giá. Họ cho rằng các công ty có thể gia tăng lợi nhuận nếu họ đặt ra những mục tiêu kinh doanh kết hợp tham vọng cải thiện môi trường. Một nhóm khác bao gồm cả học giả và những người hoạt động kinh doanh lại cho rằng mục tiêu của các công ty là đem lại lợi nhuận cho những cổ đông nên tiêu chí phục vụ môi trường là không khả thi.

Chúng tôi gợi ý cho bạn một số hướng dẫn khi bạn muốn sử dụng thuộc tính đầy nhạy cảm “môi trường” để trở nên khác biệt. Để chiến lược khác biệt hóa sản phẩm liên quan đến môi trường đi đến thành công, bạn cần đáp ứng ba yêu cầu sau:

1. Công ty cần phải tìm kiếm, hay tạo ra một mong muốn được trả tiền cho chất lượng môi trường ở khách hàng mục tiêu của mình.

2. Công ty cần phải thiết lập những thông tin đáng tin cậy về những thuộc tính môi trường của sản phẩm.

3. Sự đổi mới của thuộc tính này phải có khả năng chống lại sự bắt chước từ các đối thủ cạnh tranh.

Nói cách khác, bạn phải có một thuộc tính của riêng mình. Quan điểm của chúng tôi là các công ty nên là những công dân gương mẫu trong việc bảo vệ môi trường nhưng cũng nên nỗ lực tìm ra những cách khác để tự khác biệt hóa mình.

Chương 13
Dẫn đầu thị trường là một cách khác biệt hóa

Dẫn đầu thị trường là cách mạnh mẽ nhất để khác biệt hóa một thương hiệu bởi đây là cách trực tiếp nhất để thiết lập những chứng nhận cho thương hiệu. Và những chứng nhận đó là giá trị cộng thêm bảo đảm cho tính hiệu quả của thương hiệu.

Đồng thời, khi bạn có được những chứng nhận về vị trí dẫn đầu thị trường, thì khách hàng mục tiêu hầu như sẽ tin tưởng vào bất cứ những gì mà bạn nói về thương hiệu (bởi vì bạn đang là người dẫn đầu thị trường!).

Tâm lý lãnh đạo

Con người có xu hướng đánh đồng những gì "to lớn" với sự thành công, với địa vị và với vị thế lãnh đạo. Mọi người bày tỏ sự tôn trọng và ngưỡng mộ với những gì “to lớn nhất”.

Trong cuốn *Theo dõi Tâm trí: Lý giải cách hành xử của chúng ta* (*Mindwatching: Why we behave the way we do*), hai chuyên gia tâm lý học Hans và Michael Eysenck đã tường thuật lại một nghiên cứu nổi tiếng:

Một người đàn ông tên là “England” được giới thiệu với nhiều lớp học của các trường đại học khắp nước Mỹ. Mr. England khi thì được giới thiệu là "sinh viên của trường đại học Cambridge", khi thì là "giáo sư của trường đại học Cambridge".

Sau khi giới thiệu xong, các sinh viên được yêu cầu dự đoán về chiều cao của Mr. England. Kết quả là trong cách nhìn của sinh viên thì chiều cao của “giáo sư England” cao hơn khoảng 12 cm so

với “sinh viên England”.

"Sự cao lớn" cũng đem lại nhiều lợi thế về mặt tài chính. Theo kết quả khảo sát của trường đại học Pittsburgh thì những sinh viên có chiều cao vượt trội nhất (trên 1 mét 90) sẽ được nhận mức lương khởi điểm cao hơn đến 12% so với những sinh viên cao dưới 1 mét 80.

Điều tương tự cũng xảy ra trong thế giới kinh doanh, nơi mà chiều cao được đo lường bằng doanh số hay thị phần.

Sở hữu một dòng sản phẩm

Những thương hiệu dẫn đầu hùng mạnh có thể sở hữu một từ đại diện cho cả dòng sản phẩm. Bạn có thể kiểm tra giá trị của một thương hiệu dẫn đầu bằng một bài trắc nghiệm về sự liên hệ của từ ngữ.

Nếu đưa ra các từ như máy tính, máy photocopy, sô-cô-la và nước ngọt, thì thương hiệu được liên hệ nhiều nhất sẽ là IBM, Xerox, Hershey's và Coke.

Một thương hiệu dẫn đầu thị trường nhạy bén thường biết cách tiến một bước xa hơn nhằm củng cố vị trí của mình. Heinz sở hữu từ “nước xốt cà chua” nhưng vẫn không ngừng củng cố một thuộc tính quan trọng nhất của loại nước sốt này. “Nước xốt cà chua chảy chậm nhất miền Tây” (“Slowest ketchup in the West”) là cách mà Heinz đi trước một bước để giành lấy thuộc tính “đậm đặc”. Việc sở hữu từ "đậm đặc" giúp Heinz duy trì được 50% tổng thị phần tại Mỹ.

Đừng ngại khoa trương

Bỏ qua những vấn đề đã đề cập đến về sức mạnh của việc được nhận biết là thương hiệu dẫn đầu, chúng ta lại tiếp tục với những thương hiệu tuy đang ở vị trí dẫn đầu nhưng lại không muốn thừa nhận điều này với lý do e ngại phải khoa trương.

Chính ra thì việc một thương hiệu dẫn đầu nhưng không muốn khoa trương có thể đem lại nhiều lợi thế cho đối thủ cạnh tranh. Một khi bạn đã chinh phục đỉnh núi, tốt hơn hết là bạn nên cắm một cây cờ và chụp vài bức hình để minh chứng cho thành tích của bạn.

Bên cạnh đó, bạn có thể tìm một cách thức tinh tế nào đó để thể hiện vị trí dẫn đầu của mình. Một trong những câu slogan về vị trí

dẫn đầu mà chúng tôi thích chỉ đơn giản là "Công ty đầu tư Fidelity. Nơi đặt niềm tin của 12 triệu nhà đầu tư" ("Fidelity Investments. Where 12 million investors put their trust").

Nếu bạn không đón nhận thành quả của mình thì một thương hiệu nào đó đang đuổi theo bạn sẽ tìm cách giành lấy những thành quả vốn là của bạn.

Nếu bạn vẫn còn chút nghi ngại về điều này, hãy xem tiếp câu chuyện dưới đây.

Hai thương hiệu dẫn đầu ở Brazil

Trong nhiều năm liền, Antarctica và Brahma là hai thương hiệu bia hàng đầu của Brazil. Dẫn đầu là Antarctica và tiếp theo là Brahma.

Sau đó, Brahma bắt đầu một chiến dịch quảng cáo để giành lấy ngôi vị hàng đầu bằng cách giới thiệu hình ảnh những bàn tay với ngón trỏ đưa lên hàm ý Brahma là loại bia hàng đầu. Nhưng bất ngờ là ở chỗ khi Brahma bắt đầu chiến dịch quảng cáo này thì Antarctica vẫn là loại bia hàng đầu nhưng chẳng ai biết điều này cả bởi Antarctica đã không cắm cây cờ dẫn đầu của họ.

Bạn đoán thử xem ai là người chiếm vị thế dẫn đầu khi kết thúc chiến dịch quảng cáo. Đó chính là Brahma. Lý do: Khi mọi người nghĩ rằng thứ bia họ đang uống không phải loại bia hàng đầu, họ sẽ chuyển sang bia Brahma và điều không thật hóa ra đã thành sự thật.

Vấn đề ở đây là mặc dù mọi người thích những thứ thông thường, nhưng lại sẵn sàng bỏ tiền ra để mua những thứ cao cấp.

Nhưng câu chuyện này có một kết thúc có hậu khi Antarctica và Brahma sáp nhập với nhau. Bây giờ cả hai đều có thể tự hào nói rằng mình đang sở hữu loại bia hàng đầu.

Một hình thức dẫn đầu thị trường tiêu biểu

Hertz không hề xấu hổ khi là thương hiệu dẫn đầu. Hertz là một ví dụ kinh điển về nỗ lực gìn giữ một câu chuyện tươi mới và đầy ý nghĩa về vị trí dẫn đầu thị trường cho thuê xe trong suốt nhiều năm liền.

Ngày nay, thông điệp của Hertz là: "Hertz, và giống hệt như thế" ("Hertz, and not exactly"). Brian Kennedy, Phó Giám đốc

Marketing và Bán hàng nói rằng: "Ẩn ý của “Not exactly" là để phân biệt Hertz và các đối thủ cạnh tranh khác".

Đó là cách khác biệt gần đây nhất trong chuỗi hàng loạt những cách thức khác biệt mà Hertz đã sử dụng để thể hiện vị trí dẫn đầu của mình. Vào thời điểm ngành kinh doanh cho thuê xe còn non trẻ, thì hành khách đi máy bay thường chọn Hertz để đưa đón đến sân bay bởi họ tin tưởng vào thông điệp: “Hãy để Hertz đưa đón bạn”. (“Let’s Hertz put you in the driver’s seat”).

Cùng với việc thiết lập vị thế dẫn đầu, Hertz còn tập trung gia tăng dịch vụ “Người lớn nhất nên làm nhiều hơn. Đó mới là lẽ phải” (“The biggest should do more. It’s only right”). Năm 1975 khi cầu thủ bóng bầu dục O.J. Simpson bắt đầu di chuyển liên tục giữa các thành phố thì anh đã trở thành “siêu sao đi xe thuê". Không ai khác, chính Hertz đã cung cấp dịch vụ này cho Simpson.

Khi Hertz nhắm vào đối tượng khách du lịch và doanh nhân thì họ lại thể hiện vị thế dẫn đầu của mình theo cách: “thương hiệu hàng đầu cho tất cả mọi người” (“number one for everyone") và “những bánh xe Mỹ” (“America’s wheels”).

Hertz khá nhất quán với thông điệp của mình. Tuy nhiên, phải mất nhiều thập niên Hertz mới thuyết phục được người Mỹ công nhận là thương hiệu dẫn đầu.

Cũng nhờ sự nhất quán mà ngày nay Hertz đã có tổng thu nhập là 2,3 tỷ đô la, sở hữu 500.000 chiếc xe ở 140 nước và chiếm 30% thị phần thế giới.

Ai là công ty cho thuê xe lớn nhất thế giới? Chắc chắn đó là Hertz.

Các hình thức dẫn đầu thị trường khác

Vị thế dẫn đầu được hình thành bởi nhiều yếu tố và bất cứ yếu tố nào cũng có thể góp phần tạo sự khác biệt hóa hiệu quả. Sau đây là một số ví dụ về các cách khác biệt hóa để có được vị thế dẫn đầu:

- Dẫn đầu về doanh số. Các thương hiệu dẫn đầu thường sử dụng chiến lược công bố doanh số bán hàng, chẳng hạn Toyota Camry là chiếc xe bán chạy nhất ở thị trường Mỹ. Nhưng các công ty khác cũng có thể giành lấy vị trí dẫn đầu về doanh số khi cẩn trọng công bố các con số bán hàng bằng nhiều cách khác nhau. Lincoln là chiếc xe sang trọng bán chạy nhất. Dodge Caravan của Chrysler là dòng xe gia đình bán chạy nhất. Ford Explorer là chiếc xe thể thao bán chạy nhất. Cách tiếp cận này là hiệu quả vì mọi người có

xu hướng mua những gì nhiều người khác mua.

- Dẫn đầu về công nghệ. Một số công ty có bề dày lịch sử về những phát minh mang tính đột phá về kỹ thuật có thể dùng cách thức này để khác biệt hóa thương hiệu của mình. Ở Áo, Lenzing không phải là nhà sản xuất sợi quang học bán chạy nhất nhưng Lenzing là "công ty tiên phong của thế giới về công nghệ sợi xen-lu-lô dẻo" (viscose). Họ tiên phong trong nhiều phát minh đột phá về công nghệ cáp quang mới và cải tiến. Ở Cincinnati, Milacron, một nhà sản xuất thiết bị máy móc, được xem là "nhà tiên phong của thế giới về việc tạo ra công nghệ mới". Họ có nhiều loại máy ép nhựa và máy cắt. Hình thức dẫn đầu về công nghệ phát huy được hiệu quả bởi vì mọi người thường có ấn tượng với những công ty phát triển những công nghệ mới. (Họ hình dung rằng những công ty này có kiến thức hiểu biết sâu rộng hơn).

- Dẫn đầu về khoa học. Đây là một biến thể của việc dẫn đầu về công nghệ. Một số công ty thực sự dẫn đầu về khoa học trong dòng sản phẩm đặc thù mà họ đang kinh doanh. Gore-tex dẫn đầu về khoa học màng bọc (membrane). 3M dẫn đầu về khoa học kết dính. Linear Technology dẫn đầu về khoa học bán dẫn quản lý năng lượng. Edwards Lifescience dẫn đầu về khoa học van tim. Corning, một trong những công ty mà chúng tôi rất ưa thích, đã dễ dàng khẳng định vị trí dẫn đầu trong ngành khoa học thủy tinh. (Công ty này còn có cả một viện bảo tàng về thủy tinh ở Corning, New York).

Khi bạn biết rằng họ sở hữu thương hiệu thủy tinh Steuben và đang chiếm giữ 58% thị phần tinh thể lỏng sử dụng trong công nghệ màn hình, bạn sẽ thấy rằng đây là những chứng nhận vô cùng to lớn cho sự tin tưởng của bạn.

Tính dẫn đầu là một bệ phóng

Tính dẫn đầu là một bệ phóng tuyệt vời để bạn có thể kể với mọi người về câu chuyện bạn đã vươn đến vị trí hàng đầu như thế nào. Như đã đề cập trước đây thì mọi người có xu hướng tin vào bất cứ những gì bạn nói một khi bạn được nhìn nhận là thương hiệu dẫn đầu thị trường.

Hãy xem câu chuyện của công ty sản xuất kem Dreyer's Grand. Đây là một công ty sở hữu hai thương hiệu: Dreyer's ở phía Tây dãy Rockies và Edy's ở phía Đông dãy Rockies nước Mỹ. (Cả hai được đặt theo tên hai người sáng lập công ty là William Dreyer và Joseph Edy).

Hai thương hiệu này đã làm cho công ty Dreyer's Grand trở thành nhà sản xuất kem hàng đầu của Mỹ, đây là một ý tưởng khác biệt hóa về vị trí dẫn đầu qua doanh số.

Nhưng điều làm cho công ty này trở nên độc đáo chính là cách giao hàng trực tiếp. Không như các đối thủ cạnh tranh chính khác, công ty có những đội xe tải đông lạnh chuyên dùng để vận chuyển và sắp xếp kem cho những cửa hàng bán lẻ. Quy trình phân phối này cho phép họ không cần đến những tủ cấp đông trữ kem thông thường nhưng vẫn bảo đảm được kem của họ luôn tươi mới (tủ cấp đông là kẻ thù tự nhiên của kem). Triết lý kinh doanh của họ là: Cần phải thật cẩn trọng mới làm ra được loại kem thật ngon.

Câu chuyện về vị thế dẫn đầu thị trường cộng với câu chuyện về quy trình giao hàng trực tiếp của Dreyer's Grand đã tạo ra một thông điệp hợp lý và đầy sức lôi cuốn không khác gì cách họ làm ra "loại kem được ưa chuộng nhất nước Mỹ". (Thước đo cho sự thành công của Dreyer's Grand được củng cố hơn nữa khi Unilever đã bỏ ra một số tiền khổng lồ để mua lại thương hiệu này).

Sức mạnh của vị thế dẫn đầu

Bản thân sản phẩm hay dịch vụ không làm một công ty trở nên hùng mạnh. Sức mạnh của công ty Titleist Golf Balls là ở vị thế dẫn đầu thị trường chứ không phải ở chỗ mất bao lâu để bạn bắt kịp công ty. Duy trì vị trí đỉnh cao xem ra dễ dàng hơn là để đạt đến vị trí đó.

Bạn có thể liệt kê được tên công ty nào đã lật đổ được thương hiệu dẫn đầu thị trường không? Đó chính là Crest với loại kem đánh răng có gắn thêm dấu bảo chứng của Hiệp hội Nha khoa Mỹ. (Nghịch lý thay, Colgate đã giành lại vị thế dẫn đầu bằng loại kem đánh răng diệt khuẩn Total của họ). Đó chính là Duracell với loại pin "alkaline" (pin có chất kiềm, khác với loại pin truyền thống thường sử dụng "mercury" - thủy ngân gây độc hại). Với dòng sản phẩm bia thì có nhãn hiệu Budweiser và thuốc lá thì có Marlboro. Nhưng những thành tích tương tự như thế lại hiếm khi xảy ra.

Một khảo sát với 25 thương hiệu dẫn đầu thị trường từ năm 1923 đã minh chứng cho điều này. Ngày nay, 21 trong số 25 thương hiệu được khảo sát này vẫn là những thương hiệu dẫn đầu thị trường. Còn lại là 3 thương hiệu đứng thứ hai và một thương hiệu đứng thứ năm.

Ngay cả những thay đổi về thứ hạng cũng ít khi xảy ra. Nếu xem cuộc chiến marketing như là một cuộc đua ngựa thì đó là một cuộc đua vô cùng tẻ nhạt. Trong 56 năm kể từ Chiến tranh Thế giới thứ hai đến nay, chỉ có một thay đổi về thứ hạng dẫn đầu của ngành công nghiệp xe hơi Mỹ.

Năm 1950, Ford vượt qua Chrysler để giành lấy vị trí thứ hai. Kể từ đó, thứ tự vẫn là General Motors, Ford và Chrysler... cho đến khi Toyota xuất hiện.

Tính cạnh tranh của một cuộc đua marketing và xu hướng duy trì vị thế dẫn đầu của các công ty hay thương hiệu từ năm này qua năm khác cũng đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc củng cố một thế đứng tốt ở cấp bậc hàng đầu. Việc cải thiện vị thế có thể là khó khăn, nhưng một khi bạn đã làm được, thì việc duy trì vị thế mới đó lại tương đối dễ dàng.

Khi bạn đã lên đến đỉnh cao, hãy chắc rằng thị trường nhận biết được điều này. Quá nhiều công ty cho rằng vị thế hàng đầu là điều hiển nhiên và không bao giờ khai thác ưu thế này. Điều này có nghĩa là công ty đã bỏ ngõ cánh cửa cho đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn có cơ hội lên đến vị thế hàng đầu, hãy đóng ngay cánh cửa đó lại trước mặt đối thủ cạnh tranh.

Loại kẹo mút (Lollipop) nào đang dẫn đầu thị trường?

Mọi dòng sản phẩm đều có một thương hiệu dẫn đầu nhưng không phải mọi thương hiệu dẫn đầu đều được thị trường nhận biết. Ví dụ như dòng sản phẩm kẹo mút Lollipop. Bạn đã từng thấy chúng, từng ăn chúng ít nhất là vài lần trong đời nhưng nếu chúng tôi hỏi bạn rằng ai là người làm ra loại kẹo mút bán chạy nhất thế giới, chắc chắn bạn chẳng thể trả lời được.

Nếu chúng tôi nói với bạn rằng mãi lực của công ty kẹo mút này gấp đôi mãi lực của đối thủ cạnh tranh theo sau họ thì chắc bạn sẽ có ấn tượng đôi chút. Bạn sẽ ấn tượng hơn nữa khi biết rằng công ty này đã bán các loại kẹo mút tại 170 nước trên thế giới. Và bạn sẽ vô cùng ấn tượng khi biết họ sản xuất ra hơn 20 triệu cây kẹo mút một ngày và tổng sản lượng kẹo hàng năm có thể xếp được 12 vòng tròn quanh trái đất.

Và sau cùng, khi chúng tôi cho bạn biết rằng trẻ con và thanh thiếu niên rất ưa chuộng loại kẹo này, chắc chắn bạn sẽ tự nhủ: "Loại kẹo này chắc hẳn là ngon lắm đây. Mình nên thử một que xem sao".

Tên của loại kẹo mút này là Chupa Chups, loại kẹo mút được ưa chuộng nhất thế giới. Công ty sản xuất ra nó có trụ sở chính tại Barcelona, Tây Ban Nha.

Bạn thấy đó, chỉ khơi gợi một chút về vị thế dẫn đầu đã đem lại sự khác biệt lớn.

Chương 14
Kế thừa tạo ra sự khác biệt

Ở Chương 10, chúng ta đã bàn về tính thiếu nhất quán của tâm trí. Và bất cứ chiến lược nào có thể giúp mọi người vượt qua được tính thiếu nhất quán này đều là một chiến lược tốt.

Tính kế thừa có sức mạnh làm nổi bật sản phẩm của bạn và có thể là một ý tưởng khác biệt mạnh mẽ bởi việc bạn sở hữu một lịch sử lâu đời là một lợi thế tâm lý lớn, điều làm cho khách hàng vững tâm với sự lựa chọn của mình.

Khi bắt đầu nghiên cứu tìm hiểu lý do, chúng tôi cho rằng một khi đã sở hữu một lịch sử phát triển lâu đời thì công ty phải có những nhận định đúng đắn về việc mình làm.

Nhưng khác với những nước như Trung Quốc hay Nhật Bản, nơi mà người lớn tuổi được tôn trọng thì nền văn hóa Mỹ lại không thích những gì già cỗi. Mọi người đều muốn trẻ trung. Già cả và sự từng trải đồng nghĩa với lỗi thời, với cái đã qua.

Tâm lý kế thừa

Khi chúng tôi hỏi Tiến sĩ Carol Moog tại sao kế thừa lại có ý nghĩa quan trọng như thế thì nhà tâm lý học tiêu dùng này đã đưa ra những nhận xét sau:

Tầm quan trọng về mặt tâm lý của tính kế thừa có thể bắt nguồn từ sức mạnh của việc được tham gia trong một chuỗi liên tục kết nối thực thể hiện tại đang tồn tại song song với một lịch sử mà thực thể mang theo từ quá khứ sống động, vượt qua cái chết và đến với thế hệ tiếp theo. Đây là mối liên hệ có tính bất tử. Nếu không có cảm nhận về sự kế thừa, về tổ tiên, con người sẽ cảm thấy cô đơn, bị bỏ rơi, vô cảm và cô lập. Không liên hệ được với

quá khứ sẽ khó kết nối với tương lai.

Nhấn mạnh vào tính kế thừa nghĩa là nhấn mạnh vào tính liên tục, vào sự chống chọi cái chết bằng việc giữ lại một phần của dòng chảy. Những công ty hay sản phẩm nào sở hữu tính kế thừa này sẽ cho phép con người cảm nhận những liên hệ đầy sức mạnh của cuộc sống luôn tiến triển. Tính liên tục là sự hợp nhất và thôn tính. Con người trở nên cao lớn hơn và cuộc sống vẫn cứ tiếp tục. Một khi tính kế thừa của những thực thể, như công ty chẳng hạn, bị nuốt mất, hoặc bị xóa bỏ thì xem như họ đã đánh mất sự tin tưởng, bỏ rơi những người tin tưởng vào sự liên hệ này, tạo ra tính thụ động và bóp nghẹt cảm tính. Không tin tưởng, hoài nghi và thờ ơ rõ ràng không phải là yếu tố kích thích tăng doanh số.

Có lẽ đó là tất cả những gì bạn muốn biết về tính kế thừa nhưng còn e ngại không dám hỏi.

Di sản thời gian - yếu tố có thể thay thế cho vị thế dẫn đầu

Việc bạn hiện diện trên thị trường trong một thời gian dài cũng sẽ làm cho khách hàng mục tiêu của bạn cảm nhận rằng bạn là người đứng đầu trong ngành nghề mà bạn đang kinh doanh. Nếu không là lớn nhất thì ít ra bạn cũng là người trụ lại lâu nhất.

Không có gì ngạc nhiên khi những người làm marketing nỗ lực phô diễn tính truyền thống và văn hóa của họ để nói với bạn rằng họ khác biệt ra sao.

Vào năm 1919, dương cầm Steinway được quảng cáo là “nhạc cụ của những người bất tử” (“the instrument of the immortals”).

Gần đây hơn, hãng Cross ca ngợi những cây viết của mình là “Sự kinh điển hoàn mỹ từ năm 1846” (“flawless classics, since 1846”).

Sotheby's, công ty đấu giá nổi tiếng, tiếp tục với một thế kỷ tốt đẹp hơn bằng cách nhấn mạnh rằng họ đã có mặt từ năm 1744.

Glenlivet Scotch tự nhận mình là "cha đẻ của mọi loại rượu Scotch, là người đầu tiên được chính quyền hoàng gia cấp giấy phép sản xuất và đóng chai rượu whiskey lúa mạch trong vùng Highlands từ năm 1823".

Budweiser liên tục nói về di sản của mình là “loại bia kinh điển của Mỹ từ năm 1876” ("America’s classic lager since 1876”).

Một vài thương hiệu kể trên đang chiếm giữ vị trí dẫn đầu trong

dòng sản phẩm của họ, một số khác thì không. Nhưng tất cả đều rất ấn tượng và khác biệt.

Mang di sản thương hiệu vào tương lai

Một nhà báo kinh tế của Hãng thông tấn AP cho rằng không phải lúc nào truyền thống cũng là tất cả: “Những năm gần đây, các công ty với đủ loại hình tổ chức đã nghĩ ra những chiến thuật marketing mới để hòa trộn tính truyền thống từng được người tiêu dùng yêu mến với những bước phát triển và đổi mới cần thiết để tiếp nối sự thành công".

Ngân hàng Wells Fargo, tiền thân là hãng Pony Express vận chuyển thư bằng xe ngựa, có thể lấy ý tưởng truyền thống của mình và biến đổi phù hợp với hiện tại bằng một khẳng định đơn giản: “Xưa đã nhanh. Nay còn nhanh hơn” (“Fast then. Fast now"). Sự khác biệt là những “chiếc xe ngựa” ngày nay đã di chuyển với tốc độ của ánh sáng thông qua hệ thống máy tính hiện đại.

Công ty bán lẻ và giao hàng tận nhà L.L. Bean đã làm sống động những cuốn catalogue giới thiệu sản phẩm, đã tiến hành kinh doanh trực tuyến và giới thiệu sản phẩm quần áo dành cho phụ nữ, trong khi vẫn gìn giữ cẩn trọng hình ảnh New England cổ kính của họ. Phát ngôn viên của L.L. Bean nói: "Chúng tôi nắm bắt được sự lôi cuốn cổ điển và truyền tải chúng cho thế hệ mới".

Những thành công liên tiếp của Tabasco trong ngành kinh doanh xốt tiêu là một ví dụ của việc cân bằng niềm tự hào về di sản trong quá khứ với tầm nhìn hướng đến tương lai.

Mẩu quảng cáo của Tabasco dựa trên các yếu tố truyền thống như những nhánh sông của bang Louisiana và những chiếc thùng bằng gỗ sồi ủ hỗn hợp xốt tiêu. Công ty cũng không quên giới thiệu những sản phẩm mới của mình như cà-vạt hiệu Tabasco, các lễ hội ẩm thực Cajun hay các loại rượu Tabasco có nguồn gốc từ những quầy bar ở xứ Louisiana xa xôi.

Một loại thức uống của Tabasco được nhiều người ưa chuộng là rượu nếp “prairie fire” pha trộn giữa Tequila (thứ rượu chưng cất có độ cồn cao truyền thống của Mexico) và một chút nước xốt Tabasco.

"Trong marketing, có nhiều cách để bạn cân bằng di sản truyền thống với tính hiện đại", Paul C. P. McIlhenny, Chủ tịch Tobasco đã nói như thế.

Còn Robert Sobel, Giáo sư Danh dự môn Lịch sử Kinh doanh của Đại học Hofstra cho rằng: "Lịch sử nước Mỹ đã chứng kiến nhiều câu chuyện về những công ty không thể điều chỉnh để phù hợp với sự thay đổi của thị trường. Sự nguy hiểm là khi một chủ tịch công ty nói rằng: 'Cha tôi đã khởi nghiệp kinh doanh với sản phẩm này và đó là một tượng đài trong tâm trí của ông, chúng tôi sẽ không phá vỡ tượng đài này một khi tôi còn ở đây'. Và dĩ nhiên là bốn năm sau, vị chủ tịch này không còn ngồi ở chỗ đó nữa. Nếu bạn quá phụ thuộc vào quá khứ. Bạn sẽ thất bại" (Trừ phi bạn làm cho quá khứ thích ứng với hiện tại).

Tính kế thừa trong chính trị và luật pháp

Hãy xem trường hợp thành công ngay lập tức của George W. Bush con khi là ứng viên chức tổng thống Mỹ. Ông là một chính trị gia "bảo thủ nhưng độ lượng" (compasionate Conservative) đến từ tiểu bang Texas. Chính xác thì một người bảo thủ nhưng độ lượng là như thế nào? Không ai dám chắc về câu trả lời.

Nhưng mọi người đều chắc chắn rằng George W. là người sở hữu tính kế thừa tổng thống. (Thậm chí gương mặt của ông cũng rất giống với người cha cựu tổng thống của mình). George W. bắt đầu tranh cử tổng thống với tính kế thừa này khiến ông khác biệt hẳn so với các ứng cử viên khác. Tiếc rằng đó cũng là tất cả những gì ông thể hiện sau khi vào Nhà Trắng, một bản sao của George Bush cha.

Hai hãng luật RisCasi & Davis và Trantolo & Trantolo ở New England là hai ví dụ rõ nét về việc marketing cho tính kế thừa trong lĩnh vực luật pháp. Cả hai hãng luật này đều có những mối liên hệ mật thiết với những thế hệ đi trước và đã sử dụng những mối liên hệ này một cách hiệu quả để làm khác biệt họ với những hãng luật cạnh tranh. Mẩu quảng cáo của Trantolo & Trantolo thật sự phát huy hiệu quả khi nói về nguồn gốc nhập cư của những nhà sáng lập hãng luật Trantolo và sự bảo vệ của Trantolo đối với những gia đình nhập cư yếu thế. Định vị thương hiệu của hãng luật này dựa trên cả hai vị thế lịch sử - phục vụ dài lâu cho cộng đồng và phục vụ những người yếu thế. Ý tưởng "đấu tranh cho người yếu thế" là cách để họ gắn kết với quá khứ của mình.

Viết lại câu chuyện về tính kế thừa

Không bao giờ là quá muộn để nói về câu chuyện kế thừa của bạn. Như trong trường hợp của rượu Franzia, một trong những loại rượu vang bán chạy nhất ở Mỹ. Rượu Franzia được bán thành từng

thùng giấy 5 lít có van mở bên ngoài. Đây cũng là một loại rượu có tính kế thừa đặc biệt nhưng ít được biết đến rộng rãi ở Mỹ.

Sau đây là câu chuyện kế thừa được in trên thùng rượu Franzia:

Teresa Franzia:

Người phụ nữ nhỏ bé đã đi tiên phong trong ngành sản xuất và kinh doanh rượu vang ở Mỹ.

Chỉ cao khoảng 1,45 mét nhưng người phụ nữ đến từ Ý này đã đóng vai trò trọng yếu trong một ngành công nghiệp lớn.

Bà đến San Francisco vào năm 1900 và định cư trong một trang trại ở California's Central Valley. Gia đình bà bắt đầu trồng nho trên một mảnh đất màu mỡ mà đến nay vẫn là mảnh đất màu mỡ nhất trong vùng.

Sau khi lệnh cấm rượu được bãi bỏ. Teresa quyết định chế biến rượu vang từ những quả nho của chính trang trại mình. Bà vay 10.000 đô la của A.P. Giovanni, nhà sáng lập Bank of America, để mở xưởng rượu. Một nửa số tiền này bà cho con gái và con rể là Ernest Gallo mượn để góp vốn vào xưởng này.

Phần còn lại của câu chuyện đã đi vào lịch sử. Với sự khởi đầu này, bà đã trở thành người tiên phong của ngành sản xuất rượu vang ở Mỹ. Công ty Franzia của bà, cũng thuộc sở hữu của người con rể Ernest Gallo, ngày nay chiếm hơn 50% tổng sản lượng rượu vang sản xuất tại Mỹ.

Câu chuyện này đã biến một loại rượu vang thông thường trở thành một loại rượu đặc biệt với tính kế thừa độc đáo.

Tóm lại, không bao giờ là quá muộn để bạn kể câu chuyện lịch sử về cuộc đời bạn. (Với điều kiện đó phải là một câu chuyện lôi cuốn.)

DDB và nỗ lực vô vọng tìm lại tính kế thừa

DDB Worldwide Communications là một công ty quảng cáo lớn, nối nghiệp sự thành công của Doyle Dane Bernbach, một tập đoàn quảng cáo được nhiều người cho rằng đã sáng tạo ra ngành quảng cáo hiện đại (đã được đề cập ở Chương 6).

Doyle Dane được thành lập vào năm 1949. DDB tận dụng lễ kỷ niệm 50 năm thành lập để đánh bóng tiếng tăm và tách biệt mình

khỏi vô số đối thủ cạnh tranh.

Tờ New York Times đưa tin rằng Keith Reinhard, giám đốc điều hành công ty đã nói: "Chúng tôi đang nỗ lực giành lại di sản của Bernbach. Tính kế thừa của Doyle Dane đại diện cho tài sản thương hiệu(1) mà chúng tôi nên có".

(1) Tài sản thương hiệu bao gồm tất cả những giá trị đặc thù mà thương hiệu mang đến cho những đối tượng có liên quan (khách hàng, nhân viên, cổ đông, cộng đồng...). Những giá trị này sẽ được cộng vào sản phẩm hay dịch vụ nhằm để gia tăng giá trị đối với những người liên quan. Những thành tố cấu thành tài sản thương hiệu này phải được kết nối với biểu tượng, logo của công ty hoặc sản phẩm.

Mặc dù nỗ lực giành lại tính kế thừa là một ý tưởng hay nhưng ý tưởng này sẽ không che giấu được một trở ngại cơ bản đó là sự kế thừa này lại liên quan đến một người đã qua đời từ lâu. Bài báo này cũng viết thêm: "Sai lầm tệ hại nhất là họ đã đổi tên sau khi sáp nhập. Điều này cũng tương tự như việc đổi tên của Coca-Cola vậy".

Tiếc là đã quá trễ, Keith ạ. Di sản của Bill Bernbach đã tiêu tan cùng với cái tên công ty quảng cáo của ông.

Cập nhật tính kế thừa

Có những thời điểm bạn cần phải thay đổi để tồn tại. Như trong trường hợp của Greenbrier - khu khách sạn nghỉ dưỡng 222 tuổi của West Virginia.

Khách sạn này đang muốn mở thêm một sòng bạc (casino) với hy vọng giữ chân những khách du lịch cao cấp. Sòng bạc của họ được xây dựng theo mô hình của khách sạn Hermitage ở Monte Carlo.

Chủ tịch khách sạn, ông Ted Kleisner, nói rằng sòng bạc mới sẽ giúp khách sạn Greenbrier hoặc là duy trì vị thế cạnh tranh hoặc sẽ chấp nhận rủi ro nếu bị xem là "lại thêm một phu nhân đáng kính nữa".

Tính kế thừa về mặt địa lý

Nơi công ty của bạn xuất thân là một trong những yếu tố quan trọng của tính kế thừa.

Nếu bạn kinh doanh rượu vodka và bạn đến từ Nga, chắc chắn bạn

phải có một câu chuyện hay để kể với mọi người.

Nếu bạn kinh doanh máy tính và bạn đến từ Mỹ, thì bạn đã có sẵn một lợi thế lớn.

Nếu bạn kinh doanh xe hơi và bạn đến từ Nam Tư, thì bạn sẽ gặp không ít phiền toái. (Nam Tư hiện đã không còn nữa!).

Lý do khiến vấn đề xuất xứ của bạn lại quan trọng đến thế là vì mỗi quốc gia có thể được khác biệt hóa bằng những sản phẩm khác nhau.

Trong nhiều năm liền, nhiều quốc gia đã trở nên nổi tiếng nhờ vào một vài sản phẩm đặc trưng của quốc gia đó. Từ đó, xuất xứ được xem là một chứng nhận hiển nhiên cho một sản phẩm. Nói cách khác, nếu sản phẩm này có xuất xứ từ quốc gia này thì chúng phải là những sản phẩm tốt. Ngược lại, chúng hẳn là những sản phẩm chưa hoàn hảo. Sau đây là danh sách những quốc gia và những sản phẩm được thừa hưởng tính kế thừa địa phương:

Mỹ	Máy tính và máy bay
Nhật	Xe hơi và hàng điện tử
Đức	Kỹ thuật và bia
Thụy Sĩ	Ngân hàng và đồng hồ
Ý	Thiết kế thời trang
Pháp	Rượu vang và nước hoa
Anh	Tính hoàng gia và xe đua
Nga	Rượu vodka và trứng cá ca-vi-a
Argentina	Thịt bò và da thuộc
New Zealand	Thịt cừu và trái kiwi
Úc	Cá sấu Dundee

Bạn cần tránh những cái bẫy kiểu Nam Tư, hay việc xuất xứ từ những nơi không hỗ trợ cho những nỗ lực bán hàng của bạn mà còn làm tình huống trở nên tệ hại.

Kỹ thuật cao có xuất xứ từ Argentina?

Đó là trường hợp một sản phẩm kỹ thuật cao mà tính kế thừa của nó lại từ một đất nước nổi tiếng về thịt bò chứ không phải về chất bán dẫn.

Đó là công ty Multiscan sản xuất máy đọc mã vạch. Trên thực tế, họ đang thiết lập vị thế dẫn đầu thị trường máy đọc mã vạch.

Lời khuyên của chúng tôi là công ty này nên sử dụng vị thế dẫn đầu thị trường máy đọc mã vạch để làm yếu tố khác biệt hóa. Nhưng chúng tôi nghi ngờ rằng mọi người sẽ không tin một thương hiệu dẫn đầu một ngành kỹ thuật cao lại có xuất xứ từ Argentina? May mắn thay, công ty này đã mở một văn phòng ở Mỹ và họ chấp nhận che giấu đi nguồn gốc thực của mình.

Công ty Multiscan đã chuyển trụ sở chính từ Argentina đến Mỹ. Ngày nay, Multiscan đã sở hữu được tính kế thừa địa phương thích hợp để phát triển. Cùng với tính kế thừa này, Multiscan đã chứng minh được họ đã rất thành công với việc kinh doanh xuất khẩu sản phẩm kỹ thuật cao.

Tính kế thừa có khả năng chống cạnh tranh

Đôi khi bạn có thể sử dụng tính kế thừa của đối thủ cạnh tranh để chống lại họ. Đó là trường hợp của Stolichnaya cách đây nhiều năm khi họ tung ra mẩu quảng cáo có đoạn:

Hầu hết các loại vodka Mỹ đều giống vodka Nga.

Riêng Stolichnaya thì khác, nó đích thực là vodka Nga.

Nhưng khi Stolichnaya ngừng sử dụng tính kế thừa này như một yếu tố khác biệt hóa thì vodka Absolut nhanh chóng giành lấy vị thế dẫn đầu trong dòng sản phẩm vodka cao cấp. Thực tế và lịch sử đã chỉ ra rằng theo đuổi tính kế thừa là chiến lược duy nhất mà Stolichnaya nên áp dụng.

Stolichnaya nên tận dụng một sự thật không mấy người biết đến của đối thủ cạnh tranh: Absolut được sản xuất bởi một công ty Thụy Điển.

Stolichnaya nên tái định vị đối thủ của mình, vodka Absolut, về nguồn gốc xuất xứ của họ: Thụy Điển. Đồng thời tận dụng tính kế thừa nguồn gốc nước Nga trong sản phẩm của mình. Mẩu quảng cáo của họ phải nêu bật được vấn đề:

Absolut là của Thụy Điển chứ không phải vodka chính hiệu Nga (Absolut Sweden versus Absolute Russian).

Bạn cần chú ý hai từ Absolut và Absolute chơi chữ trong USP nói trên.

Vodka của Thụy Điển có vẻ không được ngon như vodka của Nga. Ai cũng biết vodka của Nga mới là thứ thiệt.

Bạn hãy xem cuộc đối đầu giữa tập đoàn Procter & Gamble (P&G) với sản phẩm bột giặt Tide và chuỗi hệ thống bán lẻ Wal-Mart với loại bột giặt riêng có tên Sam's American Choice.

Dù P&G có vẻ không mấy quan tâm đến loại xà phòng bánh có giá thấp hơn 25 đến 30% so với sản phẩm của họ, nhưng P&G sẵn sàng tiết lộ thông tin rằng xà phòng bánh của Wal-Mart được sản xuất bởi Công ty Bột giặt Huish.

Liệu bạn có đặt niềm tin giặt tẩy của bạn vào một công ty có cái tên Huish xa lạ không? Cũng hơi khó đấy nhỉ!

Một thành công của người Pháp

L'Oréal, một thương hiệu mỹ phẩm lớn của Pháp, đã sử dụng tính kế thừa địa phương của mình để phát triển bùng nổ trong một thập niên qua.

L'Oréal đã sử dụng tính kế thừa địa phương để chuyển tải sự hấp dẫn của những nền văn hóa khác nhau thông qua các loại sản phẩm của mình. Bất kể sản phẩm của L'Oréal mang đậm tính lịch lãm của người Ý, sự thông minh của người New York hay là nét đẹp của người Pháp thì L'Oréal vẫn thu hút được một lượng lớn khách hàng tiềm năng xuyên qua thu nhập và các nền văn hóa của những khách hàng này.

Như tạp chí Business Week đã đưa tin: "Trong khi các công ty tìm cách đồng nhất hóa tính kế thừa văn hóa của họ sao cho phù hợp với nhiều nền văn hóa khác nhau, thì giám đốc điều hành Owen Jones đã đưa sản phẩm của L'Oreal đi theo hướng ngược lại. Ông muốn sản phẩm của mình phải thể hiện tính kế thừa từ nguồn gốc xuất xứ; ông muốn điều mà những người làm marketing bậc thầy đều cho rằng là một yếu tố hẹp trở thành một đặc tính marketing hấp dẫn".

Mặc dù L'Oreal Maybelline có thể không được đón nhận ở Mỹ, nhưng ở Thượng Hải thì chính xuất xứ Mỹ của dòng sản phẩm này lại được ưa chuộng hơn. (Và trở nên vô cùng khác biệt).

Tính kế thừa truyền thống gia đình

Trong một thế giới mà những thương hiệu mạnh lại ngày càng lớn mạnh hơn thì một cách hiệu quả khiến bạn trở nên nổi bật là duy trì truyền thống kinh doanh của gia đình. Mặc dù việc này không hẳn là dễ dàng nhưng dù sao tính gia đình cũng có thể là một khái niệm đầy sức mạnh một khi các thành viên trong gia

đình bạn luôn gắn kết chặt chẽ với nhau.

Mọi người thường có cảm giác gần gũi với một công ty được điều hành bởi những thành viên gia đình hơn là với những tập đoàn lạnh lùng, vô cảm và thuộc quyền sở hữu của những cổ đông đầy tham vọng. Những thành viên trong một gia đình có thể cũng đầy tham vọng như thế nhưng chẳng ai biết được bởi thuộc tính tiêu cực này chỉ xảy ra trong nội bộ gia đình và thường được giữ kín với người ngoài.

Mọi người cũng tin tưởng rằng một công ty gia đình sẽ quan tâm đến sản phẩm của họ hơn là đến các giá trị cổ phần. Công ty gia đình trị cũng được đánh giá cao hơn về thuộc tính hòa nhập với cộng đồng hơn bởi họ thường thành lập công ty tại chính nơi mà ông bà, tổ tiên họ đã gầy dựng việc kinh doanh thành công. Các công ty gia đình trị thường đối xử với nhân viên như những người trong nhà và tạo được cảm giác cùng đóng góp cho sự phát triển của công ty.

Công ty gia đình trị giá 1 tỷ đô la Rich's Frozen Foods là ví dụ rõ nét nhất. Tính sở hữu gia đình là đặc điểm khác biệt độc đáo của công ty này. Tính sở hữu này cùng với quy mô phát triển đã trở thành điểm so sánh giữa họ với các công ty cổ phần lớn khác, những đối thủ chính của họ.

Rich's Frozen Foods thể hiện sự khác biệt này như sau: “Chúng tôi chăm sóc khách hàng như cách gia đình chăm sóc bạn” ("care for our customers like only a family can”).

Họ cũng đưa ra quan điểm rằng trong thế giới cạnh tranh ngày nay, một công ty gia đình sẽ có được vị thế tốt hơn để phục vụ khách hàng bởi không phải gặp nhiều trở ngại về các cổ đông, lợi nhuận cũng như sự biến động của thị trường chứng khoán. Tất cả mọi nguồn lực đều tập trung vào sản phẩm.

Ngày nay, chính thông điệp lô-gíc và tuyệt vời này đã giải thích tại sao tính kế thừa truyền thống gia đình không chỉ làm Rich's Frozen Foods trở nên khác biệt mà còn giúp họ lớn mạnh hơn nữa.

Một cột mốc kế thừa

Mô hình kinh doanh gia đình ở địa phương có thể trở thành một phần quan trọng của cộng đồng. Như câu chuyện của Troast Vision & Hearing Center ở Ridgewood, New Jersey, một vùng ngoại ô của New York.

Vị tộc trưởng của gia đình này, ông Robert C. Troast, một bác sĩ nhãn khoa từng được nhận danh hiệu Bác sĩ Nhãn khoa của Năm (National Optician of the Year) đã giải thích về điều này như sau: "Khi tôi bắt đầu kinh doanh, tôi không nghĩ việc kinh doanh này sẽ theo kiểu cha truyền con nối. Quan tâm chính của tôi lúc đó chỉ là đem lại những dịch vụ chăm sóc có chất lượng cho những người hàng xóm của tôi. Sau hơn 47 năm sau, chúng tôi trở thành một địa điểm được lui tới nhiều nhất của địa phương. Thật là đặc biệt khi được công nhận là một phần của cộng đồng. Tôi còn nhớ rất nhiều bệnh nhân của mình. Rất nhiều lần, khi một bệnh nhân mới bước vào, tôi đã biết bố mẹ, cậu dì, cô chú, anh em họ của người đó. Rồi tôi còn thấy bọn trẻ lớn lên cùng nhau, và bây giờ tôi lại thấy những đứa cháu của chúng tôi".

Nhân nói về bọn trẻ, chúng tôi cũng nói thêm là Ron, con trai và Karen, con dâu của ông đang điều hành việc kinh doanh của gia đình. Cả hai là những thành viên tích cực của Phòng Thương mại địa phương, các hoạt động của nhà thờ và Little League, Liên đoàn Thể thao Giới trẻ Hoa Kỳ tại địa phương.

Tất cả những điều này chắc chắn làm cho họ trở nên khác biệt. Và họ vẫn hoạt động tốt bên cạnh những siêu thị gần đó.

Xây dựng thương hiệu từ các nhân vật biểu trưng

Một cách khá thu hút để khai thác tính kế thừa của một thương hiệu là sử dụng nhân vật đã từng làm thương hiệu đó nổi tiếng.

Người khổng lồ xanh Jolly của công ty thực phẩm Green Giant, Đại tá Sanders của gà rán Kentucky, cá ngừ Charlie của Star-Kist là những nhân vật đã làm cho các thương hiệu này trở nên khác biệt.

Chẳng thế mà nhiều nhân vật đã lỗi thời nay được thay đổi nhiệm vụ. Người khổng lồ xanh Jolly đã bị đánh thức để gánh vác thêm những loại rau quả đông lạnh và đóng hộp. Và Mr. Peanut của Planters cũng trở thành một người bán hàng rong dễ mến như một mối liên hệ với quá khứ.

David Yale, giám đốc nhà máy của Planters, phát biểu trên tờ New York Times: "Nhân vật đã trở thành đòn bẩy để chúng tôi nói về chất lượng, mùi vị và tính hài hước. Nhân vật này đã khiến chúng tôi trở nên khác biệt so với những loại đậu phộng (lạc) khác".

Một học sinh đã sáng tạo ra Mr. Peanut vào năm 1916. Việc đưa Mr. Peanut trở lại đã làm sống lại hoài niệm ở những khách hàng

lớn tuổi và thể hiện xu hướng phát triển cho những phong cách trẻ trung của giới trẻ.

Bạn không chỉ có thể trẻ hóa những gì đã già cỗi mà bạn còn làm chúng trở nên khác biệt.

Chương 15

Chuyên biệt thị trường là một ý tưởng khác biệt hóa

Mọi người thường ấn tượng với những ai chỉ tập trung vào một hoạt động hoặc một sản phẩm đặc trưng nào đó. Mọi người có xu hướng xem những người này như là chuyên gia và tôn vinh, ngưỡng mộ vốn kiến thức và kinh nghiệm của họ. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên khi chuyên gia được định nghĩa là "người được đào tạo nhiều và có hiểu biết sâu rộng trong một lĩnh vực chuyên biệt".

Ngược lại, một người biết nhiều thứ lại hiếm khi được xem là chuyên gia trong những lĩnh vực mà họ tham gia, cho dù họ có làm tốt đến đâu. Cảm giác thông thường của mọi người là không một ai, không một công ty nào có thể là một chuyên gia “đa hệ” xuất sắc.

Một bài học kinh nghiệm

Cách đây nhiều năm, chúng tôi đã có được một bài học kinh nghiệm về sự vượt trội của tính chuyên biệt so với tính tổng hợp ở tập đoàn General Electric.

Lúc đó, General Electric dự định triển khai ý tưởng về một "nhà máy điện theo phương thức chìa khóa trao tay". Ý tưởng thật đơn giản. General Electric lo việc lắp đặt nhà máy điện và sau khi hoàn tất sẽ giao cho người đặt hàng các chìa khóa để tự họ hoàn tất việc khởi động (ý tưởng mua hàng trọn gói).

Thế nhưng đây lại chẳng phải là một ý tưởng tuyệt vời như họ nghĩ. Bởi người đặt hàng đã trả lời: "Chúng tôi rất hoan nghênh ý tưởng này nhưng chúng tôi sẽ giao cho bạn việc lắp đặt máy phát

điện tua-bin, còn các công ty chuyên ngành khác sẽ lo việc kiểm soát, khởi động ...".

Cho dù đó là General Electric, một tập đoàn lớn mạnh, thì mọi người vẫn muốn từng hạng mục công việc được thực hiện bởi những chuyên gia giỏi nhất.

Thêm một bài học kinh nghiệm khác

General Electric đã cho rằng khách hàng vốn nghĩ rằng họ là một công ty kinh doanh tổng hợp. Vậy các bà nội trợ sẽ nghĩ gì khi được đề nghị lắp đặt một nhà bếp với các sản phẩm của General Electric?

Điều tương tự đã xảy ra. Các bà nội trợ nói: "Cám ơn ý tưởng của anh. Anh có thể cung cấp cho tôi tủ lạnh, còn tôi sẽ mua máy rửa chén của KitchenAid và máy giặt của Maytag...".

Cho dù đó là General Electric, người khổng lồ về thiết bị gia đình, thì khách hàng vẫn muốn chọn lấy những gì mà họ cho là tốt nhất.

Các tên tuổi lớn có điểm yếu không?

Thị trường của những tập đoàn đa ngành như General Electric lại không thật sự mạnh mẽ như tên tuổi của họ.

Hãy xem trường hợp của tập đoàn sản xuất thực phẩm Kraft. Khi đem cái tên này để cạnh tranh với những thương hiệu chuyên biệt thì Kraft sẽ ở thế bất lợi. Đối với dòng sản phẩm xốt mayonaise, Hellmann lớn mạnh hơn nhiều. Trong dòng sản phẩm mứt và thạch thì Smuckers là hàng đầu. Với mù tạc, Kraft không thể cạnh tranh với các sản phẩm sản xuất tại Pháp; còn với sữa chua, Dannon đang chiếm lĩnh thị trường.

May mắn thay, Kraft cũng sở hữu một vài thương hiệu chuyên biệt. Trên thực tế, rất ít người biết thương hiệu bánh kem phô-mai Philadelphia nổi tiếng là của Kraft mặc dù trên bao bì có in chữ "Kraft". Hầu hết mọi người cứ đinh ninh rằng đó là một sản phẩm của một công ty nào đó ở Philadelphia.

Thị trường bán lẻ cũng cùng chung số phận

Theo bạn thì trong ngành kinh doanh bán lẻ ngày nay, hình thức bán lẻ nào gặp nhiều rủi ro nhất? Đó chính là những cửa hàng bách hóa - nơi kinh doanh đủ mọi sản phẩm. Sớm muộn gì thì mô

hình kinh doanh này cũng sẽ gặp thảm họa bởi rất khó để khác biệt hóa một nơi kinh doanh "tất cả mọi thứ".

Những cửa hàng bách hóa lớn như Campeau, L. J. Hooker và Gimbel's đã nhận lãnh những tổn hại nặng nề từ các phán quyết phá sản của tòa án. Các cửa hàng bách hóa của Hills và Macy's - hệ thống cửa hàng bách hóa lớn nhất thế giới - cũng đã tuyên bố phá sản. Mặc dù vẫn có một số cửa hàng bách hóa không chịu bất kỳ tác động nào nhưng điều này vẫn cho thấy thật khó khăn để kinh doanh theo mô hình tương tự.

Chuỗi cửa hàng bách hóa Interstate cũng đã phá sản. Vì vậy công ty này đã xem xét sổ sách tài chính và quyết định chỉ tập trung vào một dòng sản phẩm đem lại lợi nhuận: đồ chơi. Do chỉ tập trung vào đồ chơi nên Interstate quyết định đổi tên thành Toys "R" Us. Ngày nay, Toys "R" Us chiếm lĩnh 20% thị trường đồ chơi trên toàn nước Mỹ.

Như đã đề cập, nhiều chuỗi cửa hàng bán lẻ đã thành công khi thay đổi theo mô hình kinh doanh của Toys "R" Us: tập trung thu hẹp và dồn sức vào các sản phẩm chuyên sâu. Staples và Blockbuster Video là hai ví dụ điển hình.

Nhìn chung, những thương hiệu thành công lớn trong thị trường bán lẻ thuộc về những thương hiệu chuyên biệt như:

- *The Limited:* trang phục công sở cao cấp dành cho phụ nữ.

- *The Gap:* Trang phục ở nhà cho giới trẻ.

- *Benetton:* Trang phục bằng cotton và len cho giới trẻ sành điệu.

- *Victoria's Secret:* Trang phục lót gợi cảm.

- *Foot Locker:* Giày thể thao.

- *Banana Republic:* Trang phục thanh lịch cao cấp.

(Khi một chuỗi cửa hàng thời trang với cái tên như Banana Republic có thể thành công thì bạn biết là chúng ta đang sống trong một thời kỳ của những thương hiệu chuyên biệt).

Vũ khí của những thương hiệu chuyên biệt

Bởi vì sự khác biệt diễn ra trong tâm trí người tiêu dùng nên những thương hiệu chuyên biệt sẽ sử dụng những vũ khí riêng để

làm tâm trí người tiêu dùng ghi nhận sự chuyên biệt của họ.

Các thương hiệu này có thể tập trung vào một sản phẩm, một tiện ích và một thông điệp. Đó là trường hợp của pin Duracell khi đặt trọng tâm vào chỉ một loại pin alkaline. Eveready, một thương hiệu tổng hợp, cũng có loại pin này trong dòng sản phẩm nhưng lại không tập trung chuyên biệt hóa loại pin này.

Duracell sở hữu được một cái tên hay, giành quyền ưu tiên với thuộc tính "lâu bền" ("long lasting"), và đã gắn liền với việc kinh doanh của họ. Thậm chí chú thỏ Energizer của Eveready cũng không thể cản đường thương hiệu chuyên biệt này, nay đã trở thành người dẫn đầu thị trường. (Theo những số liệu mới đây nhất thì thậm chí thương hiệu đứng vị trí thứ ba trong dòng sản phẩm pin là Ray-O-Vac cũng đang lấn lướt những chú thỏ của Eveready).

Trở thành thương hiệu chuyên biệt

Một thương hiệu chuyên biệt có cơ hội tận dụng lợi thế của mình để khác biệt hóa.

Ngành tư vấn môi trường hiện đang có nhiều công ty với quy mô khác nhau và đều làm tốt một loại công việc như nhau. Công ty ENSR ở Boston đã đưa ra một dịch vụ mang tính chuyên môn độc đáo: thẩm định môi trường.

Nói cách khác, khi một hợp đồng kinh doanh hay bất động sản quốc tế được ký kết, Công ty ENSR sẽ cung ứng một dịch vụ lượng giá những yếu tố ảnh hưởng đến môi trường của bản hợp đồng đó. Dịch vụ độc đáo này không chỉ làm ENSR khác biệt với các đối thủ cạnh tranh mà còn tạo điều kiện để họ nhìn lại và giải quyết những vấn đề về môi trường mà họ phát hiện trong quá trình làm việc.

Giấc mơ của một nhà xuất bản

Nếu không là người mê xe hơi, chắc chắn bạn sẽ chưa bao giờ nghe nói đến nguyệt san Hemmings Motor News. Nhưng tạp chí này có thể được xem là một ấn bản chuyên ngành thành công nhất trong lĩnh vực xuất bản, nơi mà thuộc tính chuyên ngành là một yếu tố khác biệt.

Hemmings bán ra 265.000 ấn bản hàng tháng với doanh thu 20 triệu đô la hàng năm. Một ấn bản dày 800 trang và 20.000 mẩu quảng cáo dày đặc cung cấp đủ mọi loại sản phẩm từ cái mâm xe

của xe hơi Ford Model T (giá 55 đô la) cho đến mâm xe của một chiếc mui trần Rolls-Royce Henley đời 1932 (giá 650.000 đô la).

Phần chính của tạp chí là những mục rao vặt nhỏ in hai màu đen trắng, được thanh toán trước bằng chi phiếu hay thẻ tín dụng. Phần chữ là rất ít. Bộ phận bán hàng cũng chỉ có vài người.

Terry Ehrich, ông chủ của tờ tạp chí "đẻ trứng vàng" này nói rằng đây là cuốn tạp chí dành cho những tay sưu tập và chơi xe.

Ông nói thêm: "Tôi chỉ là một gã nài ngựa dại khờ trên lưng một con tuấn mã". Một con ngựa vô tình trở thành một ý tưởng khác biệt đến tuyệt vời.

Trở thành biểu tượng chung của ngành

Vũ khí tối thượng để một thương hiệu chuyên biệt là trở thành biểu tượng chung cho dòng sản phẩm đang kinh doanh. Đó là khi thương hiệu của bạn trở thành tên gọi chung cho sản phẩm hoặc đại diện cho cả dòng sản phẩm.

Gatorade là một thương hiệu có tính chuyên biệt rất cao đã đạt đến mức độ đại diện cho dòng sản phẩm thức uống thể thao.

Mặc dù không dễ dàng gì để Xerox trở thành tên gọi chung cho dòng sản phẩm máy photocopy hay để Scotch đại diện cho các loại băng từ, nhưng các thương hiệu chuyên biệt vẫn có cơ may để đạt đến nấc thang thành công cao nhất của một thương hiệu.

Giờ là những câu chuyện không vui

Một thương hiệu chuyên biệt một khi đã thành công, đã có chỗ đứng trong tâm trí người tiêu dùng thì phải luôn duy trì sự chuyên biệt đó. Bạn không thể phát triển thêm mảng kinh doanh nào khác bởi điều này sẽ làm xóa bỏ nhận thức về thuộc tính chuyên biệt mà bạn đã gầy dựng trong tâm trí khách hàng.

Phần lớn những người làm marketing không thích bị trói buộc vào chỉ một ngành kinh doanh hay một sản phẩm đặc thù. Họ muốn phát triển nhiều thứ trong khả năng của họ. Điều mà họ không nhận ra là ngay khi họ mở rộng lĩnh vực kinh doanh thì cũng đồng nghĩa với việc họ đang mở rộng cánh cửa cho những công ty khác trở thành thương hiệu chuyên biệt. Heinz đã là thương hiệu chuyên biệt về thực phẩm ngâm chua, và sau đó là thương hiệu của xốt cà chua. Ngày nay Heinz gần như không còn giữ được ngành kinh doanh thực phẩm ngâm chua khi thị trường

đang bị chi phối bởi Vlasic và Mt. Olive.

Volkswagen đã từng là thương hiệu chuyên biệt của dòng xe hơi nhỏ gọn. Và rồi họ lấn sân sang dòng sản phẩm to lớn hơn, tốc độ nhanh hơn và trang bị nhiều thiết bị giải trí hơn. Kết quả là ngày nay người Nhật đã thống trị thị trường xe hơi nhỏ gọn này.

Scott là một loại khăn giấy hàng đầu của Mỹ nhưng khi Scott phát triển thêm các sản phẩm từ giấy khác thì Charmin đã trở thành thương hiệu hàng đầu trong thị trường khăn giấy.

Cẩn thận với sở thích của các CEO

Magna International chuyên cung cấp phụ tùng cho những nhà sản xuất xe hơi hàng đầu thế giới. Khách hàng của họ là Chrysler, Ford, Jeep, Dodge, Chevrolet, Mercedes và Cadillac. Doanh số hàng năm của họ lên đến 6 tỷ đô la. Đây là công ty tiên phong trong lĩnh vực phụ tùng xe hơi, vốn ngày càng đa dạng hơn và phức tạp hơn.

Nhưng vị chủ tịch công ty, Frank Stronach, lại là một người mê môn đua ngựa và là chủ một đàn ngựa đua có đến vài trăm con. Vì vậy không có gì ngạc nhiên khi công ty này bỗng nhiên có thêm những khối tài sản hoàn toàn xa lạ với ngành nghề kinh doanh chủ lực của mình như trường đua Santa Anita ở California và nhiều trường đua khác đang trong vòng thương thảo.

Giờ đây, Frank muốn chuyển từ lĩnh vực sản xuất phụ tùng xe hơi sang lĩnh vực kinh doanh dịch vụ giải trí đua ngựa. Rõ ràng là nhiều cổ đông của công ty không mấy hài lòng với quyết định này.

Theo dự đoán của chúng tôi thì Magna International sẽ chẳng gặt hái được gì nhiều ngoài những phiền toái.

Nói đúng bản chất vấn đề

Bạn đừng nghĩ rằng tất cả mọi người đều biết thương hiệu nào thực sự là chuyên biệt trong một dòng sản phẩm. Một trong những lời khuyên mà chúng tôi dành cho bạn là bạn nên tự định vị chính bạn như là "một thương hiệu chuyên biệt" về "bất cứ thứ gì".

Mọi người thường muốn tìm hiểu những thông tin loại này bởi họ muốn biết thương hiệu nào được đánh giá là chuyên biệt trong một ngành kinh doanh nào đó. Vậy nếu đó là nhiệm vụ của bạn thì hãy chắc chắn rằng bạn làm tốt việc này.

Như trường hợp công ty sản xuất xe hơi Subaru của Nhật đang gặp không ít khó khăn. Khi George Muller trở thành Chủ tịch Subaru vào năm 1993, ông đã đặt ra hai câu hỏi: "Thế mạnh của chúng ta là gì?" và "Đặc thù riêng biệt của chúng ta là gì?" Câu trả lời là “Công nghệ truyền động bốn bánh (AWD - All-Wheel Drive)”.

Sau đó, vị Chủ tịch mới quyết định chỉ tập trung vào công nghệ đặc thù này. Ông nhấn mạnh: "Chúng tôi cam kết sẽ chỉ đưa ra thị trường loại xe AWD để tự khác biệt chính mình với Toyota và Honda".

Rồi trong các mẩu quảng cáo, họ đã tự hào thông báo rằng họ không sản xuất loại xe nào khác ngoài xe AWD. Nỗ lực này đã làm xoay chuyển tình thế của một công ty “tôi cũng thế” ("me-too") vốn đang sa sút doanh thu (lúc đó, doanh số bán của Sabura đã giảm đến 60%).

Subaru đã không chết bởi họ đã biết sử dụng một đặc tính chuyên biệt để khác biệt hóa sản phẩm của mình.

Quá nhiều các thương hiệu chuyên biệt

Một thương hiệu chuyên biệt đôi khi vẫn chưa đủ, nhất là trong trường hợp thương hiệu của bạn đang bị bao vây bởi vô số các thương hiệu chuyên biệt khác.

Trên Internet, chỉ trong thời gian khoảng vài tháng, bạn có thể có được rất nhiều các trang web chuyên biệt về một loại thông tin nào đó hay một trang web chuyên biệt về lượng người truy cập ảo.

Lý do khiến bạn có được nhiều trang web chuyên biệt như thế là vì chi phí trên Internet quá thấp. Dù sao, ở đây cũng vẫn có những luật lệ kinh doanh riêng. Một trang web được xem là dẫn đầu thị trường trực tuyến khi trang web đó có số người truy cập nhiều nhất. Trang web của bạn cũng có thể thay thế vị trí dẫn đầu kia hoặc trở thành trang web đứng thứ hai với số người truy cập bằng một nửa so với trang web dẫn đầu. Rồi sẽ có trang web thứ ba xuất hiện và nhận lấy phần chia của mình. Càng về sau, phần chia càng lúc càng ít đi.

Vấn đề ở đây là dù cho đó là sản phẩm, dịch vụ hay trang web, thì các dòng sản phẩm đều dần chuyển thành một cuộc đua của hai đối thủ. Bí quyết để thắng cuộc là trở thành một trong hai vị trí đó.

Chương 16

Sự ưa chuộng của thị trường là một ý tưởng khác biệt hóa

Theo kinh nghiệm của chúng tôi thì người tiêu dùng thường không biết họ muốn gì và thường mua những gì mà họ cho là nên mua chứ không phải cần mua. Xu hướng này xuất phát từ tâm lý đám đông của con người.

Có thực sự là hầu hết mọi người đều cần đến một chiếc xe 4WD? (Tất nhiên là không). Vì nếu thật sự cần thì tại sao họ lại không mua từ những năm trước đây? (Vì lúc đó xe 4WD chưa phổ biến, không phải là xu hướng tiêu dùng).

Hành vi bắt chước mua hàng này là do sự thiếu nhất quán của tâm trí – đây cũng là một chủ đề mà nhiều nhà khoa học đã bàn đến.

Tâm lý đám đông

Robert Cialdini có một bài viết rất hay giải thích về tâm lý đám đông của con người. Trong đó, ông đề cập đến "nguyên tắc chứng nhận của xã hội" như là một vũ khí tác động rất hiệu nghiệm:

Nguyên tắc này nói rằng chúng ta chỉ thừa nhận tính xác thực của một sự việc khi nhiều người khác cùng thừa nhận như thế. Nguyên tắc này đặc biệt tác động đến cách chúng ta quyết định những hành vi đúng đắn. Một hành vi được xem là đúng đắn trong một ngữ cảnh nhất định khi chúng ta thấy nhiều người cùng thực hiện hành vi đó.

Xu hướng này khiến chúng ta nhìn nhận một hành động là phù hợp một khi những người khác đã thực hiện hành động đó theo

cách thông thường. Như một quy luật, chúng ta sẽ ít mắc sai lầm hơn bằng cách hành xử phù hợp với xã hội thay vì đi ngược lại. Theo lẽ thông thường, nếu nhiều người cùng thực hiện một điều gì đó thì đó hẳn là một điều đúng đắn.

Chứng nhận của xã hội

Sự ưa chuộng là minh chứng đầy đủ nhất cho tâm lý "những gì người khác suy nghĩ đều là đúng". Và, có nhiều cách thức khác nhau để thực thi hiệu quả chiến lược tạo sự ưa chuộng cho sản phẩm của bạn.

Tylenol, thương hiệu thuốc giảm đau hàng đầu ở Mỹ, đã phát triển công việc kinh doanh dựa trên thực tế rằng đây là loại thuốc giảm đau được các bệnh viện ưa chuộng.

Nike, thương hiệu giày thể thao hàng đầu, cũng kinh doanh thành công nhờ vào thực tế rằng nhiều vận động viên thể thao nổi tiếng ưa chuộng loại giày đế mềm của họ. (Vì Nike tài trợ cho họ chăng?).

Lexus, dòng xe hơi cao cấp của TOYOTA, đã thành công khi tiến hành kinh doanh dựa trên kết quả nghiên cứu của J.D. Powers về sự hài lòng của khách hàng.

Hãng hàng không Midwest Express Airlines quảng bá thương hiệu của mình dựa vào bảng xếp hạng về mức độ hài lòng cao nhất của khách hàng của tạp chí Condé Nast Traveler.

Science Diet, một loại thực phẩm cao cấp dành cho chó mèo, được giới thiệu là loại thực phẩm mà "các bác sĩ thú y khuyên dùng" và là "sự lựa chọn hàng đầu của bác sĩ thú y cho thú cưng của mình".

Các công ty thường sử dụng những số liệu khảo sát, tổng hợp, điều tra của những cá nhân, tổ chức, phương tiện truyền thông hay các dự án nghiên cứu để làm thông tin tham khảo về mức độ ưa chuộng của thị trường. Nếu mức độ ưa chuộng này là xác thực thì bạn sẽ có cơ hội làm khác biệt mình so với các đối thủ cạnh tranh.

Khi bạn kinh doanh trên Internet thì việc ”tách biệt” so với các đối thủ khác quả là điều khó khăn bởi đây là môi trường mà người tiêu dùng bị bao vây bởi vô vàn những lựa chọn.

Mưa ở nước Anh

Không ai hiểu rõ hơn về những chiếc dù bằng người Anh. Vậy loại dù nào là tốt nhất ở Anh?

Đó là nhãn hiệu dù Brigg đã được cấp chứng nhận "Royal Warrant" (giấy phép cung cấp hàng hóa cho giới Hoàng tộc) do cung cấp dù cho Hoàng tử xứ Wales.

Nếu bạn thích cảm giác được tung tăng với một chiếc dù giống như của Thái tử Charles hay của nhân vật John Steed trong phim The Avengers, bạn sẽ phải chi một khoản không nhỏ. Giá một chiếc dù Brigg dao động từ 200 đến 800 đô la.

Mặc dù ai cũng biết rằng giới hoàng tộc chẳng rành rẽ mấy về dù nhưng chắc chắn là họ dư tiền để mua được những thứ tốt nhất.

Vậy là đã đủ cho Brigg.

Bia ở Chile

Tập đoàn Heineken xây dựng một nhà máy bia hiện đại ở Chile và giới thiệu loại bia mới có tên Becker. Chiến lược của họ là cung cấp cho thị trường một loại bia cao cấp với giá thành tương đối bình dân, ngang với giá của bia Cristal – loại bia địa phương đang chiếm lĩnh thị trường.

Như mọi người dự đoán, việc thâm nhập thị trường này của Heineken đã gặp phải sự chống cự quyết liệt của các thương hiệu bia địa phương. Nhưng sau khi mọi việc đã an bài, nghiên cứu thăm dò cho thấy nhóm người tiêu dùng có thu nhập cao lại ưa chuộng thương hiệu bia Becker hơn. Họ thích thú với một loại bia có chất lượng quốc tế và họ đủ khả năng để uống bất cứ loại bia nào mà họ thích.

Lời khuyên của chúng tôi là hãy sử dụng lợi thế được ưa chuộng để thương hiệu trở nên khác biệt với phân khúc thị trường cao cấp cũng như với những khách hàng mong muốn gia nhập nhóm khách hàng cao cấp này.

Sự ưa chuộng này được miêu tả một cách rất đơn giản: Becker "được ưa chuộng bởi những ai biết thưởng thức sự khác biệt."

Có ai nghĩ rằng mình không biết thưởng thức sự khác biệt?

Thị trường ưa chuộng mọi thứ

Charles Schwab đã thực hiện chiến lược xây dựng mức độ ưa

chuộng của thị trường nhằm phân tích tất cả các yêu cầu của khách hàng để được đánh giá là một nhà môi giới chứng khoán trực tuyến hàng đầu đích thực. Trong một mẩu quảng cáo ba trang đăng trên tờ Wall Street Journal, họ đã trích dẫn những thông tin xếp hạng về mình do các tổ chức truyền thông độc lập công nhận:

- Tạp chí Money xếp hạng Schwab.com là trang web hàng đầu với hai tiêu chuẩn xuất sắc là "dễ sử dụng" và "có nhiều sản phẩm và công cụ". Schwab.com còn dẫn đầu trang web thu hút nhiều nhà đầu tư chuyên nghiệp và giàu có.

- Tạp chí Smart Money xếp hạng Schwab.com là trang web hàng đầu trong các giao dịch trực tuyến với nhận định: "Đơn giản là trang web của Schwab có nhiều hạng mục đầu tư cơ bản hơn các đối thủ".

- Tạp chí PC World đề cử Schwab.com cho giải thưởng World-Class Award 1999 về những trang web chứng khoán tốt nhất trong năm với ghi nhận: "Không cần phải tranh cãi gì nữa, Charles Schwab thật sự là ông vua của các nhà môi giới chứng khoán trực tuyến".

- Tạp chí CIO vinh danh công ty Charles Schwab vào nhóm CIO 100 gồm 100 doanh nghiệp có những ứng dụng công nghệ thông tin hiệu quả, để ghi nhận giá trị của việc xây dựng và củng cố các mối quan hệ với "khách hàng thông qua công nghệ".

- Tạp chí Financial Net News bình chọn Schwab là trang Web Tài chính của Năm 1998.

- Tạp chí PC Magazine xếp hạng xuất sắc cho trang web của Schwab về dịch vụ hỗ trợ khách hàng, báo cáo và nghiên cứu.

Cảm thấy vẫn chưa đủ, công ty còn liệt kê thêm những đánh giá xếp hạng xuất sắc do các nhà đầu tư độc lập công nhận:

- Thu hút nhiều nhà đầu tư trực tuyến hơn: Hơn 2,5 triệu nhà đầu tư trực tuyến chọn Schwab để hỗ trợ cho những quyết định đầu tư của họ.

- Thu hút nhiều giao dịch trên mạng hơn: Lượng giao dịch trực tuyến mà Schwab nhận được mỗi ngày nhiều hơn các trang web chứng khoán khác.

- Đem lại doanh thu cao hơn.

Sau khi hoàn tất chiến dịch quảng cáo này, Schwab hiển nhiên là nhà môi giới chứng khoán trực tuyến được ưa chuộng nhất. Trên thực tế thì chẳng ai nghĩ đến việc kiểm chứng những thông tin như thế này.

Sự ưa chuộng đáng nghi ngờ

Trái ngược với câu chuyện của Schwab là cuộc chiến của những nhà sản xuất hamburger.

Đó là nỗ lực của Burger King khi quảng bá loại hamburger Whopper nổi tiếng bằng một mẩu quảng cáo trên truyền hình khẳng định Whopper là "loại burger được nước Mỹ ưa chuộng".

Burger King không dựa vào doanh số bán ra để khẳng định sự ưa chuộng của thị trường đối với sản phẩm của mình bởi rõ ràng McDonald's với số lượng cửa hàng nhiều gấp đôi vẫn bán được nhiều bánh Big Macs hơn. Sự khẳng định này dựa vào kết quả thăm dò do Burger King thực hiện với hơn 700 cuộc điện thoại ở khắp các bang trên toàn nước Mỹ. Người nhận điện thoại chỉ đơn giản trả lời câu hỏi: "Loại hamburger nào bạn ưa thích nhất?".

Whopper được nhắc đến nhiều nhất (33%).

Khi mãi lực của đối thủ nhiều hơn bạn và khi các số liệu thống kê của bạn không đến từ một nguồn thông tin độc lập đáng tin cậy, cũng như khi chỉ có một phần ba số người được khảo sát ưa chuộng sản phẩm của bạn thì vấn đề đặt ra là: Liệu như thế đã đủ để bạn xây dựng một chiến lược tạo sự ưa chuộng cho thị trường chưa?

Ngay cả tạp chí New York Times cũng nghi ngờ về chiến lược này bằng một tiêu đề mở đầu mục quảng cáo: "Có đúng là Burger King đang giới thiệu cho chúng ta loại bánh Whopper?".

Sự ưa chuộng chính thống

Câu chuyện về hamburger Whopper của Burger King đã làm nổi bật một vấn đề quan trọng về sự ưa chuộng.

"Những gì người khác nghĩ đều là đúng" - nguyên tắc của chứng nhận xã hội - sẽ trở nên mạnh mẽ hơn khi sự khẳng định của bạn bị soi chiếu kỹ lưỡng. Sự khẳng định này càng chính thống bao nhiêu sẽ càng tốt cho bạn bấy nhiêu.

Nếu bạn phải chi tiền để tự thực hiện cuộc khảo sát lấy ý kiến về

sản phẩm của bạn, thì hãy chi thêm một khoản để mời những người nổi tiếng tham gia cuộc khảo sát này.

Nếu bạn trích dẫn từ một nghiên cứu khảo sát khác, hãy chắc chắn về uy tín của cá nhân hay tổ chức thực hiện khảo sát đó. (J.D. Powers và Zagat's là hai tổ chức chuẩn xác).

Còn nếu chưa có bất kỳ nghiên cứu hay khảo sát nào về lĩnh vực kinh doanh mà bạn đang tham gia, thì bạn hãy tìm cách thuyết phục một tổ chức xuất bản chuyên ngành thực hiện thăm dò này. Khi ấy, bạn sẽ có được một câu chuyện về sự ưa chuộng của thị trường; đổi lại, tổ chức xuất bản sẽ có thêm một chuyên mục tin tức để thu hút độc giả.

Nhà quảng cáo huyền thoại David Ogilvy hiểu rõ sức mạnh của báo chí. Ông nói: "Lượng độc giả xem các mục thông tin nhiều gấp sáu lần so với xem quảng cáo. Ngòi bút của biên tập viên có tác dụng quảng bá tốt hơn cả người làm quảng cáo."

Để được J.D. Power công nhận

Nổi bật ngay sảnh ra vào của bệnh viện Valley ở Ridgewood, New Jersey là chiếc cúp của tổ chức J.D. Power & Associates công nhận bệnh viện đã giành giải thưởng "Chương trình Bệnh viện Xuất sắc".

J.D. Power nổi tiếng là một tổ chức phân tích độc lập về tính ưu việt của các thương hiệu xe hơi, hàng không và nhiều lĩnh vực khác nữa. Ngày nay, họ còn bỏ nhiều chi phí để nghiên cứu thêm về lĩnh vực chăm sóc sức khỏe ở các bệnh viện nhằm thăm dò ý kiến của bệnh nhân về viện phí, chất lượng khám chữa bệnh, điều trị, xét nghiệm, sự quan tâm của các y bác sĩ, môi trường bệnh viện (chẳng hạn như sự thoải mái về phòng bệnh và chất lượng thức ăn) cũng như quy trình xét duyệt miễn giảm phí khám chữa bệnh.

Valley là bệnh viện đầu tiên ở vùng tristate (vùng ba bang gồm New Jersey, New York và Connecticut) giành được giải thưởng này - đây quả thật là một vận may bất ngờ góp phần quảng bá cho bệnh viện. Valley cũng là bệnh viện giành giải thưởng trong ba năm liên tục. Kết quả thu được từ những sự công nhận này thật đáng kể:

- Tinh thần và động lực làm việc của nhân viên tăng cao.

- Bệnh nhân có cảm nhận tốt về bệnh viện và mong muốn được

khám chữa bệnh tại Valley.

- Phần lớn bệnh nhân cho biết là họ “cảm thấy yên tâm hơn” hoặc “hoàn toàn yên tâm” khi khám chữa bệnh tại Valley.

Một nhân viên của bệnh viện đã nói với chúng tôi: "Sự nổi tiếng và uy tín của tổ chức J.D. Power đã góp phần công nhận giá trị của bệnh viện và bảo đảm tính nhất quán trong cảm nhận của các bệnh nhân".

Sự ưa chuộng về mặt đạo đức

Đối với một số lĩnh vực kinh doanh, bạn không nên quảng cáo quá mức. Chẳng hạn, các nhà vật lý trị liệu hay các phòng mạch không nên biến các bác sĩ của mình thành những người bán hàng.

Nhưng không phải bệnh nhân nào cũng có kiến thức tương đối để có thể đưa ra những quyết định mang tính y học. (Chỉ riêng việc phải chọn giữa một chiếc Lexus và một chiếc Mercedes cũng đã khiến bạn cảm thấy phức tạp rồi). Vậy làm thế nào để bạn có thể tìm ra được một bác sĩ giỏi trong vô vàn những lựa chọn?

Một lần nữa, tâm lý "những gì người khác nghĩ là đúng" có thể sẽ hỗ trợ cho bạn. Tâm lý này tác động đến cả những bệnh nhân lúc nào cũng lo lắng, nghi ngại sẽ gặp phải những bác sĩ theo quảng cáo.

Nhà đạo đức học Randy Cohen đã mô tả một "cách thức hiệu quả hơn để hỗ trợ bệnh nhân chọn lựa bác sĩ riêng theo yêu cầu". Ông nhận định: "Nghiệp vụ chuyên môn của các bác sĩ có thể được xếp hạng bởi một nhóm trung lập, giống như tổ chức Baron xếp hạng các trường đại học hoặc tổ chức Zagat thu nhận ý kiến của bệnh nhân về dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Cả hai cách này đều không đặt các bác sĩ vào tình thế khó xử về mặt đạo đức khi cần tiếp thị chính mình".

Trào lưu ưa chuộng giày sneaker(1)

(1) Giày sneaker được phát triển theo dáng giày đế mềm sử dụng trong thể thao; cách điệu mang tính thời trang sành điệu phù hợp với giới trẻ.

Nike đã gầy dựng tiếng tăm và phát triển việc kinh doanh của mình bằng cách bỏ nhiều chi phí vào việc tài trợ cho các đội thể thao và các vận động viên. Như đã đề cập trong Chương 6, Nike tài trợ cho khoảng 4.000 vận động viên đủ mọi bộ môn và các giải

thể thao lớn ở khắp nơi trên thế giới - từ Michael Jordan (bóng rổ) cho đến Tiger Woods (golf), Mia Hamm (bóng đá nữ) hay Roger Federer (quần vợt)... Danh sách tài trợ còn mở rộng từ 13 trường đại học lớn của Mỹ cho đến 3 đội tuyển bóng bầu dục và 20 đội tuyển bóng đá quốc gia. Bạn luôn có thể tìm thấy biểu tượng logo của Nike ở đâu đó trên trang phục của những vận động viên nổi tiếng.

Nike áp dụng chiến lược tìm kiếm sự ưa chuộng của thị trường với tiêu chí tập trung: "Sản phẩm mà mọi vận động viên xuất sắc nhất thế giới đều sử dụng".

Brooks Sports cũng kinh doanh giày thể thao. Trong khi Nike lùi vài bước về tài chính thì Brooks lại công bố những ghi nhận tài chính tốt đẹp với việc đạt được doanh số lớn.

Bộ môn điền kinh chính là phân khúc thị trường mà Brooks Sports nhắm đến nhưng Brooks chỉ tặng giày cho 200 vận động viên đang thi đấu. Có thể những cái tên như Regina Joyce hay John Sence không phải là những tên tuổi nổi tiếng với bạn nhưng họ là biểu tượng của cộng đồng điền kinh thế giới.

Mỗi năm, Brooks chỉ chi 750.000 đô la để quảng cáo trên những ấn phẩm như Runners World hay Running Times. Trong khi đó, chỉ với một mẩu quảng cáo trên truyền hình, Nike bỏ ra một khoản chi phí nhiều hơn hẳn.

Từ trường hợp của Brooks, có thể rút ra kết luận rằng nếu bạn không thể tìm kiếm được sự ưa chuộng của tất cả mọi người, thì bạn hãy tập trung vào một nhóm đối tượng để xây dựng sự ưa chuộng của họ đối với sản phẩm, dịch vụ của bạn.

Tinh thần đua tranh

Cách đây khá lâu, Stanley Resor, một trong những nhà sáng lập Công ty quảng cáo J. Walter Thompson, đã nói về sự ưa chuộng của thị trường trong phạm vi đua tranh giữa các công ty. Ông nói: "Chúng ta thường muốn bắt chước theo những người chúng ta cho rằng họ hơn chúng ta về nhận định, hiểu biết hay kinh nghiệm".

Từng có một thời, các ngôi sao opera của châu Âu đã chứng nhận tác dụng của thuốc điếu Lucky Strike đối với giọng hát của họ. (Ngày nay, chắc chắn những người này sẽ “ca” một bài khác hẳn.)

Hãng thuốc lá Camel đã đăng một mẩu quảng cáo khẳng định

một cách tự hào: "Các bác sĩ hút thuốc Camel nhiều hơn các loại thuốc khác". (Vâng, Virginia, đó mới đích thật là "quảng cáo" đấy!).

Nữ hoàng Romania đã từng nói rằng bà tin tưởng giao phó sắc đẹp của mình cho kem dưỡng da Pond, và mẩu quảng cáo này đăng trên Ladies Home Journal đã thu hút được 9.400 phiếu hồi đáp. (Lúc này chưa bị qua mặt bởi một mẩu quảng cáo nước ngoài với Mrs. Reginald Vanderbilt thu được 10.300 hồi đáp.)

"Chín trong mười ngôi sao đã chăm sóc da bằng sản phẩm Lux" là mẩu quảng cáo của Lux vào năm 1927.

Cuối năm đó, sự đua tranh đã trở nên quá mức. Trong cùng một ấn bản tạp chí nổi tiếng, nữ diễn viên Constance Talmadge đã chứng nhận cho tám sản phẩm khác nhau.

Ngày nay, các ngôi sao điện ảnh đã bị thay thế bằng các vận động viên thể thao, họ xuất hiện trong mọi loại hình sản phẩm từ sữa cho đến ngân hàng và cả những sản phẩm kiến trúc làm từ nhôm. Họ chính là những thần tượng ngày nay.

Tính "tương thích" giữa người đại diện và sản phẩm

Các nhân vật nổi tiếng ở Nhật Bản và Trung Quốc có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể cho bất kỳ sản phẩm nào mà họ quảng bá. Còn ở Mỹ, mọi thứ đều phải thật tự nhiên nếu không bạn sẽ bị phí tiền bạc. Con người ngày càng hiểu biết hơn và không dễ bị ấn tượng với những tên tuổi nổi tiếng. Một cái tên cần phải thể hiện được ý nghĩa nào đó.

Sử dụng tài tử ngôi sao quá cố Robert Mitchum làm người đại diện cho sản phẩm bao rác không cần buộc dây (tieless garbage bags) là một hành động kém khôn ngoan. (Mọi người thường đùa với nhau: Robert không bao giờ đeo cà-vạt – chơi chữ của từ "tieless").

Sử dụng James Garner và Cybill Shepherd để quảng cáo thịt bò là một thảm họa. James cuối cùng đã chết vì bệnh tim còn Cybill hóa ra lại là người thích ăn rau hơn các loại thịt đỏ.

Catherine Deneuve đại diện cho Chanel; Michael Jordan quảng bá cho Nike; Paul Hogan làm người mẫu cho Subaru Outback là những ví dụ hoàn hảo về việc sử dụng đúng người cho đúng sản phẩm. Steve Young có thể quảng cáo cho sữa hay không? Chúng tôi không dám chắc!

Người Trung Quốc thích các anh hùng

Như chúng tôi đã nói, thị trường Trung Quốc không quan tâm mức độ "tương thích" giữa người quảng cáo và sản phẩm. Chỉ cần đó là những người hùng thì sản phẩm của bạn sẽ có chỗ đứng trong thị trường. Ngày nay, các công ty nội địa ở Trung Quốc đã mời những người nổi tiếng hay sử dụng những nhân vật hoạt hình nổi tiếng để quảng cáo cho sản phẩm nhằm làm khác biệt họ với đối thủ cạnh tranh. Hãng bia Haomen ở Bắc Kinh là một ví dụ: họ trưng hình vị Chủ tịch công ty của họ đang đứng cùng với Tổng thống Bill Clinton ở khu mua sắm Wanfujing.

Khỏi phải nói, những hình tượng mạnh mẽ như chàng cao bồi của Marlboro, chú chuột Mickey và Tiger Woods vẫn còn nguyên giá trị cho tới hôm nay.

Người Trung Quốc thích rượu cô-nhắc

Ngày nay, người Trung Quốc tiêu thụ 1/4 sản lượng rượu cô-nhắc (cognac) toàn cầu. Sự thành công này liên quan đến những hình tượng anh hùng của thời hiện đại, còn gọi là các "đại gia" hay "ông trùm" (tycoon). Loại cô-nhắc nhập khẩu cao cấp được định vị như một "chứng nhận xã hội" của tầng lớp người giàu mới ở Trung Quốc.

Nhận thức được sự khao khát của tầng lớp trung lưu Trung Quốc muốn đua tranh với lối sống thượng lưu của những "đại gia", Công ty Joseph E. Seagram & Sons đã giới thiệu loại rượu cô-nhắc Martell Noblige có giá trung bình nhắm vào thế hệ người tiêu dùng mới ở Pháp, Trung Quốc, Hồng Kông và Đài Loan. Chỉ một ngày sau khi được tung ra thị trường, loại rượu này đã trở thành thương hiệu quen thuộc của hơn 60 câu lạc bộ ở Trung Quốc.

Mọi người thích uống thứ rượu mà các "đại gia" thường uống.

Sự ưa chuộng trong lĩnh vực khách sạn

Các bạn hãy thử thư giãn bằng cách cùng tham gia trò chơi xây dựng chiến lược tìm kiếm sự ưa chuộng của thị trường cho một trong những chuỗi khách sạn thời trang cao cấp sau: chuỗi khách sạn Ritz-Carlton với 63 khách sạn hạng sang ở 21 quốc gia và chuỗi khách sạn Four Seasons với 70 khách sạn ở 30 quốc gia.

Condé Nast Traveler, Tạp chí Du lịch Lữ hành, đã khảo sát ý kiến của 28.000 độc giả để bầu chọn "Gold List" năm 2006 xếp hạng các khách sạn thế giới. Trong phần khách sạn ở Mỹ thì 24 khách

sạn của Ritz-Carlton và 18 khách sạn của Four Seasons được bầu chọn là khách sạn hạng sang được ưa thích nhất.

Tiếp đó, tạp chí Business Travel News thực hiện thêm một thăm dò với 600 đại lý du lịch, theo đó đánh giá cung cách hoạt động của khách sạn và mức độ hài lòng của du khách dựa trên nhiều thuộc tính quan trọng của ngành công nghiệp du lịch. Kết quả, Ritz-Carlton dẫn đầu với 8,65 điểm. Four Seasons xếp hạng thấp hơn với 8,51 điểm. Tạp chí này cũng ghi nhận Ritz đã liên tiếp sáu năm liền giành được số điểm cao nhất.

Dù sao chúng ta cũng phải thừa nhận rằng Ritz-Carlton là số một khi họ đã được người thăm dò bình chọn là thương hiệu được ưa chuộng nhất. Từ bệ phóng này, Ritz nên xây dựng một chương trình tập trung vào việc trở thành điểm đến hàng đầu cho giới du khách thượng lưu. Ritz là "sự lựa chọn tốt nhất trong các lựa chọn".

Chương 17
Sự nổi trội là một ý tưởng khác biệt hóa

Các công ty thường nỗ lực rất nhiều để đưa ra một sản phẩm mới. Các nhóm kỹ sư, chuyên viên thiết kế, nhân viên kỹ thuật không ngừng gắng sức chế tạo và thử nghiệm để có được một sản phẩm mà họ nghĩ là độc đáo nhất, với công dụng tốt hơn hẳn các sản phẩm cùng loại đang hiện diện trên thị trường.

Nhưng tất cả những nỗ lực này thường không được người làm marketing xem trọng bởi họ phải chú trọng đến các hoạt động đặc thù riêng như quảng cáo, đóng gói bao bì và các hoạt động hỗ trợ bán hàng.

Chúng tôi là những tín đồ trong việc nghiên cứu sản phẩm theo chiều sâu để tìm hiểu nguyên lý hoạt động của sản phẩm đó. Và rất nhiều lần chúng tôi đã phát hiện được những ý tưởng khác biệt mạnh mẽ của sản phẩm đã bị người làm marketing bỏ qua.

Thành tố Diệu kỳ

Nhiều sản phẩm cần đến một công nghệ hay một thiết kế đặc thù mới hoạt động được và công nghệ này thường được đăng ký bản quyền. Tuy nhiên, những người làm marketing lại có xu hướng bỏ qua những yếu tố này vì thấy chúng quá phức tạp hay quá rắc rối để giải thích với khách hàng. Họ thích thực hiện các nghiên cứu thăm dò và chú tâm vào những tiện ích hay những ứng dụng cuộc sống của sản phẩm hơn. Họ quan niệm rằng: "Khách hàng chẳng quan tâm đến việc sản phẩm được tạo thành như thế nào, mà chỉ quan tâm đến những tiện ích mà sản phẩm sẽ đem lại cho họ".

Vấn đề là trong nhiều dòng sản phẩm thì lại có quá nhiều sản

phẩm có chức năng tương tự. Mọi loại kem đánh răng đều ngăn ngừa sâu răng. Mọi chiếc xe mới đều dễ điều khiển. Mọi loại bột giặt đều tẩy sạch quần áo. Vì vậy, đôi khi chính quy trình tạo thành những sản phẩm này sẽ làm cho chúng trở nên khác biệt.

Đó là lý do tại sao chúng tôi muốn tập trung vào một sản phẩm để tìm ra công nghệ độc đáo. Và rồi, nếu có thể, chúng tôi đặt tên cho công nghệ này và giới thiệu chúng như một thành tố diệu kỳ làm sản phẩm trở nên khác biệt. Và nếu thành tố diệu kỳ đó được đăng ký bản quyền thì mọi việc lại thuận lợi hơn.

Crest đã gọi loại kem đánh răng ngừa sâu răng có chất fluor của mình là "Flouristan" để chắc chắn mọi người đều biết rằng đây là loại kem có chứa chất fluor. Có phải ai cũng biết fluor là gì? Hầu như là không. Liệu nó có quan trọng không? Cũng không. Nhưng nó có vẻ gây ấn tượng.

Khi Sony bắt đầu thống trị ngành công nghiệp sản xuất ti-vi, họ đã gây nên một cuộc tranh cãi về công nghệ "Trinitron". Có bao nhiêu người hiểu về công nghệ này? Chẳng mấy ai! Liệu nó có quan trọng không? Cũng không. Nhưng nó có vẻ gây ấn tượng.

General Motors đã bỏ ra hơn 100 triệu đô la để quảng bá cho hệ thống Northstar của dòng xe Cadillac. Liệu có bao nhiêu người hiểu được cơ chế vận hành của hệ thống này? Hầu như không có ai. Liệu nó có quan trọng không? Cũng không. Nhưng nó có vẻ gây ấn tượng.

Những thành tố diệu kỳ không cần phải giải thích, bởi chúng vốn đã kỳ diệu.

Thành tố "Công nghệ cao"

Sản phẩm càng phức tạp bao nhiêu thì bạn càng phải cần đến một thành tố kỳ diệu để làm khác biệt sản phẩm của bạn với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Silicon Graphics là công ty tiên phong sản xuất máy tính trạm ba chiều (three-dimensional workstations). Hệ thống này thật tuyệt vời nhưng lại vô cùng phức tạp. Chúng tôi đã phát hiện rằng tất cả những hiệu ứng hình ảnh của sản phẩm bắt nguồn từ một công nghệ độc đáo gọi là "máy hình học" (geometry engine). Chúng tôi đã thuyết phục Silicon Graphics thực hiện chiến dịch marketing tập trung vào công nghệ độc đáo này. Công nghệ này đã làm cho những máy tính trạm ba chiều của công ty không những tốt hơn mà còn trở nên khác biệt.

AccuRay là một công ty thuộc Tập đoàn Asea Brown Boveri (ABB) chuyên sản xuất những hệ thống quản lý chất lượng cho ngành công nghiệp giấy. Hệ thống mới của họ cho phép một công ty có thể giám sát nguyên cả khổ giấy ngay lúc sản xuất. Mọi khiếm khuyết đều được ghi nhận tức thời để các kỹ sư nhanh chóng chỉnh sửa làm giảm thiểu sự lãng phí. Tiện ích của hệ thống này là rõ ràng nhưng chúng tôi vẫn muốn tìm hiểu cách thức hoạt động của nó. Chúng tôi phát hiện ra một thành tố kỳ diệu mà chúng tôi gọi là "Công nghệ lăng trụ có bản quyền". Có ai hiểu được công nghệ này là gì không? Không mấy ai. Nó có quan trọng hay không? Cũng không. Nhưng nó tạo được ấn tượng mạnh mẽ. Nó không chỉ làm cho hệ thống kiểm soát chất lượng của họ tốt hơn mà còn trở nên thực sự khác biệt.

Đặt tên cho sự khác biệt của bạn

Một khi sở hữu được một đặc tính khác biệt, bạn hãy cho mọi người biết.

Nếu bạn có một phát minh mới, hãy đặt cả tên riêng cho nó. Như trường hợp của Cordis, một công ty của Tập đoàn Johnson & Johnson chuyên sản xuất các dụng cụ chẩn đoán tim mạch.

Một trong những dòng sản phẩm nổi tiếng và đem lại nhiều lợi nhuận của Cordic là các loại ống dẫn lưu Brite Tip. Brite Tip là một đầu dẫn đa năng đã được cấp bản quyền. Thiết bị này cho phép các bác sĩ tim mạch quan sát được vùng ngoại biên của ống dẫn lưu, vì vậy họ có thể biết chính xác vị trí của đầu dẫn lưu trong mạch máu.

Trước khi có thiết bị này, các bác sĩ phải tự dự đoán, do đó mạch máu có thể phải chịu nhiều thương tổn trong quá trình thực hiện.

Đặc điểm khác biệt này - đầu dẫn đa năng Brite Tip - là một đột phá tuyệt vời mà ngày nay đang bị sao chép bởi hầu hết các công ty trong ngành. Tuy nhiên, Brite Tip vẫn chiếm lĩnh 60% thị phần mặc dù có ít nhất là 7 đối thủ đang cùng cạnh tranh với họ. Điều này là hiển nhiên bởi tên thương hiệu đã trở thành tên gọi đặc trưng cho dòng sản phẩm.

Cải tiến sản phẩm

Một số ý tưởng về sản phẩm tuy không bị quên lãng nhưng lại không diệu kỳ. Nếu bạn có được một ý tưởng mới, bạn nên dùng ý tưởng đó làm nền tảng cho việc định vị sản phẩm của bạn.

Xà bông cục của Dove được thị trường Bắc Mỹ ưa chuộng trong nhiều năm liền. Sự thành công và điểm khác biệt của Dove nằm ngay trên bao bì, bên dưới tên thương hiệu: dưỡng chất giữ ẩm (moisturizing lotion). Xà bông có chứa dưỡng chất giữ ẩm sẽ giúp chăm sóc da tốt hơn. Nhưng sự khác biệt là ở chỗ dưỡng chất giữ ẩm đó có trong xà bông cục.

Các loại ván trượt tuyết đều hứa hẹn là bạn có thể trượt tốt hơn trên tuyết. Nhưng có một thương hiệu ván trượt đã phát triển một cải tiến giúp người chơi kiểm soát độ trượt. Thương hiệu đó là Dynastar và họ gọi cải tiến của mình là "thiết kế đuôi nhọn độc đáo" (unique pintail design). Họ đã kết hợp việc cải tiến sản phẩm với mở rộng tiện ích khi phát biểu: "Công nghệ đuôi nhọn để kiểm soát điểm rơi". Giờ đây, bạn đã có một cặp ván trượt với một sự khác biệt.

DiGiorno Pizza đã nghĩ được cách thức để tránh phải hâm nóng bánh pizza đông lạnh của mình (vì như thế bạn sẽ phải nướng bánh đến hai lần). Theo đó, lớp bột bánh pizza sẽ không bị dậy lên hoặc bị nướng chín trước đó. Người sử dụng chỉ việc đặt bánh vào lò và nướng một lần duy nhất sẽ có được một chiếc bánh pizza nóng hổi vị ngon không kém loại pizzeria pizza ăn ở nhà hàng. Giờ đây bánh pizza đông lạnh đã có được một đặc tính khác biệt.

Cải tiến hệ thống

Cơ hội để trở nên khác biệt có thể đến từ một điều gì đó gắn liền với sản phẩm hoặc là một phần trong hệ thống hoạt động của sản phẩm.

Black & Decker đã làm như vậy với việc cải tiến sản phẩm VersaPak. VersaPak là loại pin sạc nhiều lần với nhiều loại dụng cụ khác nhau. Thậm chí, Black & Decker đã thực hiện một chương trình lớn để giới thiệu loại pin mới và khác biệt này bằng cách cho những chuyến xe VersaPak đi khắp nơi trên cả nước để khách hàng có thể dùng thử sản phẩm của công nghệ mới này.

Công ty Granite Rock ở Watsonville, bang California, kinh doanh đá và cát cho các nhà thầu xây dựng địa phương. (Chẳng có nhiều khác biệt đối với loại sản phẩm này). Tính ra thì việc thuê xe để vận chuyển khối lượng lớn vật liệu xây dựng này có thể tiêu phí hơn một đô la cho mỗi phút, vì vậy thời gian là quan trọng.

Để tăng tốc công việc, công ty đã phát triển một hệ thống chất hàng tự động, tương tự như máy rút tiền tự động ATM. Hệ thống

này nhận dạng khách hàng bằng thẻ đăng ký mã số của họ, xuất vật liệu và in hóa đơn. Họ gọi đây là hệ thống GraniteXpress, cho phép rút ngắn thời gian chất xếp hàng từ 24 phút xuống còn 7 phút. Và đó là điểm khác biệt mà công ty sử dụng để quảng bá cho việc kinh doanh đá và cát của mình.

Sản xuất đúng phương pháp

Thông thường, có hai phương pháp để sản xuất ra một sản phẩm: phương pháp đúng và phương pháp sai. Phương pháp sai dĩ nhiên ít được ưa thích nhưng thường được xem là tiết kiệm. Các nhà tư vấn gọi phương pháp này là "cải tiến quy trình sản xuất" (ý nghĩa: cắt giảm chi phí). Còn phương pháp đúng sẽ tốn nhiều chi phí hơn nhưng kết quả là sản phẩm sản xuất ra sẽ tốt hơn.

Đôi khi cả ngành kinh doanh của bạn đều đi theo “cắt giảm chi phí”, đó là lúc bạn có thể trở nên khác biệt bằng cách áp dụng phương pháp đúng, như trong trường hợp của Stanislaus Food Products. Họ đã trở thành một nhà sản xuất xốt cà chua hàng đầu cung cấp cho nhiều nhà hàng Ý ở Mỹ. Và thương hiệu này đã thành công với vị trí hàng đầu mặc dù giá sản phẩm cao hơn. Chiến lược của họ là không bắt chước những công ty khác sản xuất loại xốt cà chua cô đặc (loại rẻ tiền và dễ vận chuyển hơn).

Dino Cortopassi, chủ công ty, cảm thấy loại xốt cà chua tươi được đóng hộp không thông qua quá trình cô đặc là cách tốt hơn để sản xuất xốt cà. Tuy giá thành đắt hơn nhưng hương vị ngon hơn.

Và đó chính là sự khác biệt của sản phẩm này. Và điều tệ hại hơn cho các đối thủ cạnh tranh là hầu hết các nhà hàng Ý trên đất Mỹ đều đồng tình với Dino.

Một loại bánh Pizza được chế biến theo cách hiệu quả hơn

Một trong những người cảm nhận được sự đúng đắn trong quyết định sản xuất xốt cà chua của Dino là John Schnatter - CEO và nhà sáng lập của Papa John's Pizza.

Ông đã sử dụng loại xốt cà chua của Dino từ khi ông còn làm bánh pizza ở quán rượu của cha mình. Sau đó, ông vẫn tiếp tục dùng loại xốt này, bất kể giá thành tương đối cao, khi thành lập chuỗi cửa hàng bánh pizza Papa John's. Do các chuỗi cửa hàng pizza lớn khác sử dụng loại xốt cà chua cô đặc kém chất lượng nên John có thể làm khác biệt hóa loại bánh pizza của mình bằng cách giải thích quy trình chế biến chúng. Thông điệp quảng cáo của ông rất trực tiếp: Nguyên liệu tốt hơn, pizza ngon hơn.

Ngày nay, John sở hữu hơn 3.000 cửa hàng bánh pizza. Sự khác biệt về "cách chế biến pizza" đã làm cho Papa John's trở thành một trong những chuỗi cửa hàng pizza thành công nhất nước Mỹ.

Thay đổi kiểu dáng: Hamburger vuông

Không có câu chuyện về sản phẩm nào hay hơn câu chuyện của White Castle - một chuỗi cửa hàng hamburger đầu tiên trên nước Mỹ và đã trở thành biểu tượng của người Mỹ. White Castle bán loại bánh burger hình vuông có kích thước khoảng bằng lòng bàn tay (còn gọi là “slider”, nghĩa là bánh burger nhỏ – mini burger) trong hơn 330 nhà hàng của họ ở miền Đông và Trung Tây nước Mỹ.

Chẳng có nhiều thay đổi trong lịch sử 70 năm của thương hiệu này, từ kích cỡ của chiếc bánh đến những nhà hàng được thiết kế theo hình dáng "tòa lâu đài". Trên thực tế thì CEO của công ty này chính là cháu nội của nhà đồng sáng lập.

Chiến lược phát triển sản phẩm đầy cẩn trọng này đã khiến thương hiệu của công ty tồn tại lâu hơn vô số những đối thủ cạnh tranh khác. Kết quả là công ty đã duy trì và phát triển được thái độ làm việc tâm huyết từ thế hệ này sang thế hệ khác. Công ty thậm chí còn vận chuyển bánh đã trữ đông đến các siêu thị tại những khu vực mà họ không mở cửa hàng.

Kết quả thật tuyệt vời. Nếu tính trên số lượng bánh bán ra thì While Castle chỉ thua mỗi McDonald's. Đây là một ví dụ tiêu biểu cho thông điệp: “Chậm mà chắc” (“Steady as she goes”).

Chế biến theo công thức gia truyền

Một câu chuyện tương tự là của Aron Streit, một công ty gia đình kinh doanh bánh mì không lên men “matzo” cuối cùng còn tồn tại. (Matzo là loại bánh mì không lên men, không bỏ muối, nói chung là không có bất kỳ loại gia vị cộng thêm nào. Loại bánh này đã giúp người Do Thái sống sót trong cuộc di cư khỏi Ai Cập).

Mặc dù công ty chỉ chiếm giữ được một thị phần nhỏ bé trong tổng thị phần đang bị thống lĩnh bởi công ty B. Manischewitz, nhưng Streit nhận ra rằng yếu tố “truyền thống” chính là điều làm cho loại bánh matzo này khác biệt với các loại bánh matzo khác. Bất kể xu hướng sử dụng nguồn lực bên ngoài để sản xuất các loại sản phẩm khác, Streit vẫn tiếp tục sản xuất loại bánh matzo của họ ở đường Rivington, Lower Manhattan - cùng nơi mà công ty này đã sản xuất loại bánh matzo kể từ năm 1914.

Nếu bạn đọc qua những tài liệu quảng cáo của Streit, bạn sẽ thấy rằng công ty này biết rõ điểm khác biệt của mình là gì. Streit đã viết: "Tại sao bánh matzo của Streit khác với các thương hiệu bánh matzo khác? Bởi vì chỉ có Streit mới nướng bánh matzo bằng lò nướng của mình".

Đến giờ, họ vẫn nướng bánh matzo theo kiểu cũ.

Từ bỏ phương pháp sản xuất cũ

Ngược với câu chuyện của Streit là câu chuyện của Pampero - một thương hiệu xốt cà chua lớn ở Venezuela.

Khi chúng tôi được mời đến, thì Del Monte và Heinz đang cạnh tranh với Pampero để giành lấy ngôi vị hàng đầu của thương hiệu này. Pampero lúc đó đang trên đà đi xuống. Cần phải có một ý tưởng khác biệt đặc trưng ngoài những thuộc tính hiện có là "màu sắc đỏ hơn" hay "tốt hơn".

Tại sao lại tốt hơn? Bạn thường làm gì với những trái cà chua? Sau khi tìm hiểu, chúng tôi biết được một thực tế là Pampero đã lột bỏ vỏ cà chua trước khi sản xuất để tăng thêm hương vị và màu sắc. Đó là một công đoạn mà các đối thủ của Pampero không thực hiện trong quy trình sản xuất của họ.

Và điều này đã trở thành một ý tưởng khác biệt đáng chú ý. Pampero có thể khai thác điểm khác biệt "không có vỏ" này của chất lượng và hương vị.

Khi nghe chúng tôi nói rằng đây là cách tốt nhất và là duy nhất để xây dựng lại nhận thức về thương hiệu thì Pampero trở nên bối rối. Có vẻ như Pampero đã sẵn sàng thay đổi công nghệ để đi theo quy trình sản xuất cắt giảm chi phí không cần loại bỏ vỏ (như của Del Monte và Heinz). Pampero không muốn nhắc đến cách sản xuất cũ của họ nữa.

Chúng tôi đề nghị công ty ngừng ngay lại kế hoạch hiện đại hóa sản xuất bởi "không có vỏ" đã là một ý tưởng khác biệt hóa. Bắt chước những đối thủ cạnh tranh mạnh hơn là cách đưa bạn vào chỗ chết trong cuộc chiến trên thương trường.

Nâng giá một chút

Nếu bạn có được một câu chuyện "làm tốt hơn" thì bạn đã có cơ sở để có thể nâng giá thành lên một chút cho sản phẩm của mình. Đó là điều mà Dino Cortopassi đã làm với loại xốt cà chua của ông.

Giá cao hơn cũng truyền đến khách hàng thông điệp rằng các đối thủ của bạn đang sản xuất theo quy trình rẻ tiền hơn.

Đó cũng chính xác là cách thức mà Fresh Samantha đang làm với dòng sản phẩm nước ép trái cây. Bí quyết của việc tăng trưởng thị phần trong thị trường này là sử dụng trái cây và rau tươi với một máy ép khổng lồ. Kết quả là những hộp nước trái cây có giá rất cao. Liệu chúng có thực sự ngon hơn, tốt hơn các sản phẩm nước trái cây khác không? Rõ ràng là không. Nhưng những người tiêu dùng ý thức về sức khỏe lại thích nghĩ như thế. Điều này cho thấy đôi khi quy trình sản xuất sản phẩm cũng có thể là một cách để nói rằng bạn đặc biệt.

Lợi thế của "sản xuất thủ công"

Không có gì đặc biệt hơn là một sản phẩm được sản xuất thủ công.

Gần thủ đô Kuala Lumpur là một nhà máy sản xuất những tặng phẩm cao cấp mang thương hiệu Royal Selangor. Nhiều người cho rằng đây là công ty sản xuất các sản phẩm mỹ nghệ bằng hợp kim thiếc tốt nhất thế giới.

Chỉ cần tham quan một vòng nhà máy, bạn sẽ thấy ngay điều gì làm cho họ trở nên khác biệt. Mọi sản phẩm ở đây đều được sản xuất thủ công một cách tỉ mỉ.

Khi mua một sản phẩm được làm thủ công (hoặc tự nhận là như vậy), mọi người đều có cảm giác rằng đó là một tác phẩm nghệ thuật. Người tiêu dùng không quan tâm rằng những người làm ra các sản phẩm đó nhận chẳng được bao nhiêu tiền cho công sức đã bỏ ra. Với họ, những người này là nghệ nhân - là người hết sức cẩn trọng và tỉ mỉ để tạo ra những sản phẩm này.

Máy móc có thể giúp tạo hình sản phẩm chính xác hơn, nhưng khi sản phẩm được tạo tác thủ công, mọi người thường cảm thấy nó tốt hơn và có giá trị hơn.

Một chiếc máy cắt cỏ đặc biệt tên là Locke được sử dụng trong Tòa thánh Vatican, trên sân vận động Yankee và tại Nhà Trắng có giá 2.500 đô la vì đây là loại máy cắt cỏ được sản xuất thủ công.

Vì vậy, nếu sản phẩm của bạn có chi tiết nào đó được làm thủ công, bạn hãy công bố điều đó một cách tự hào.

Môi trường lành mạnh

Khi thiết kế và xây dựng một bệnh viện theo những cách có lợi cho sức khỏe, bạn thật sự có thể biến một nơi mà mọi người e ngại thành một nơi thân thiện, dễ chịu.

Theo nhiều nghiên cứu, những bệnh viện có thiết kế phù hợp sẽ giúp bệnh nhân và thân nhân của họ giảm thiểu căng thẳng, hỗ trợ bệnh nhân bình phục, nuôi dưỡng cảm nhận và nối kết với thiên nhiên và cái đẹp.

Một bệnh viện thân thiện và lành mạnh là như thế nào? Bắt đầu với những ấn tượng đầu tiên: bãi đậu xe có người hướng dẫn, bãi đậu xe miễn phí và xe trung chuyển đối với khu vực đậu xe cách xa. Sảnh bệnh viện nên có tiếp tân đón khách, có âm nhạc và hoa trang trí. Những không gian công cộng nên lắp cửa kiếng và hệ thống ánh sáng tập trung. Màu sơn tường nên tươi sáng chứ không xám xịt (màu sơn nào cũng có giá thành tương tự nhau).

Sân trong, vườn trên mái bằng và sân thượng phải đem lại được một thế giới rộng mở bên ngoài vào cái môi trường luôn chực chờ căng thẳng. Khu vực chờ phải có đủ ánh sáng tự nhiên, tranh ảnh nghệ thuật, bồn nước và hồ cá (không nên đặt ti-vi để tránh ồn ào). Các phòng trực của y tá nên luôn để cửa mở và dễ tiếp cận. Có khu vực bếp ăn ở từng khu bệnh để thân nhân có thể tự nấu nướng và quyết định việc ăn uống như ở nhà.

Nếu cho rằng những điều này chỉ là giấc mơ, mời bạn hãy ghé thăm bệnh viện Griffin ở thành phố công nghiệp Derby, Connecticut. Bệnh viện này tiếp nhận 12.000 bệnh nhân mỗi năm và phục vụ 140.000 bệnh nhân ngoại trú, và tự hào nói về những khác biệt kể trên của họ. Các bác sĩ, y tá đánh giá cao thiết kế của bệnh viện. Mức độ hài lòng của bệnh nhân trung bình là 98%. Từ năm 1999 đến nay, năm nào Griffin cũng là bệnh viện duy nhất ở Mỹ được tạp chí Forbes bình chọn trong danh sách “100 công ty tốt nhất để làm việc”.

Những cỗ áo quan khác thường

Batesville là công ty sản xuất quan tài hàng đầu ở Mỹ và không có công ty nào nỗ lực hơn Batesville trong việc khác biệt hóa thương hiệu của mình.

Chỉ có áo quan của Batesville là có khả năng "chống phân hủy" do sử dụng chất liệu bằng kim loại. Đó là một kỹ thuật được sử dụng trong các đường ống dẫn dầu ở Alaska và tàu thuyền để chống lại sự ăn mòn hay gỉ sét.

Áo quan của công ty còn sử dụng hệ thống "Monoseal" bảo đảm áo quan không bị rò rỉ. Nếu bạn không tin thì mỗi cái áo quan đều được kiểm tra chân không để bảo đảm không rò rỉ. (Thật ấn tượng khi họ có thể chôn xuống đất mọi sai sót của mình bằng cách rất đơn giản).

Một số áo quan của họ được bảo hành đến 75 năm.

Khi cô Mirriam được mai táng trong cỗ áo quan hiệu Batesville, cả gia đình của cô hoàn toàn yên tâm vì biết rằng họ đã đặt cô trong một nơi tốt nhất và bảo vệ cô khỏi mọi yếu tố xâm hại.

Bánh quy giòn khác biệt

Tuổi thơ của mọi người hầu như đều gắn liền với loại bánh quy có hình các con thú. Hơn 100 năm qua, Barnum's Animals, loại bánh quy có hình những con thú vẫn là dòng sản phẩm chính của Công ty Nabisco.

Chiếc hộp bánh độc đáo hình xe lửa màu đỏ trên đó có in hình các con thú của loại bánh quy này vẫn mãi thành công từ năm này qua năm khác bất kể thực tế là họ đã không đầu tư nhiều cho thương hiệu này trong những năm vừa qua.

Đúng vậy! Họ không quảng cáo trên truyền hình, không quảng cáo trên báo chí hay trên đài phát thanh. Tuy nhiên, đó vẫn là một trong những sản phẩm và thương hiệu quen thuộc nhất trong dòng sản phẩm này.

Đó là bằng chứng rõ ràng cho thấy sự khác biệt có thể xuất phát từ ý tưởng chế tạo sản phẩm.

Chương 18

Sản phẩm thế hệ mới cũng là một ý tưởng khác biệt hóa

Trong thế giới công nghệ cao và thay đổi nhanh chóng này, mọi người đã trở nên quen thuộc với những sản phẩm "thế hệ mới". Những sản phẩm này không chỉ nằm trong suy đoán mà là kỳ vọng của mọi người.

Thay vì cải tiến sản phẩm, chúng tôi khuyên các công ty nên cố gắng đưa ra các sản phẩm thuộc thế hệ mới. Đó là một con đường chắc chắn để trở nên khác biệt.

Điều này là hiển nhiên khi xét ở khía cạnh tâm lý. Không ai muốn mua một sản phẩm bị xem là lỗi thời. Vì vậy, cách để bạn vượt qua đối thủ cạnh tranh là tự định vị sản phẩm của bạn là mới và tốt hơn (trong đó, nhấn mạnh nhiều đến yếu tố mới).

Tự làm bạn trở nên lỗi thời

Trong những năm vừa qua, chúng ta đã chứng kiến cảnh các nhà sản xuất hàng đầu tự tấn công các sản phẩm của chính mình bằng những sản phẩm thuộc thế hệ mới. Và có lẽ không công ty nào làm điều này tốt hơn Intel.

Bảng 18.1 dưới đây thể hiện các bước phát triển tuyệt vời của bộ vi xử lý của Intel.

Bảng 18.1 - Các bộ vi xử lý của Intel (từ năm 1974 đến năm 2007)

1974	Intel 8080
1982	Intel 286
1985	Intel 386
1989	Intel 486
1993	Pentium
1995	Pentium Pro
1997	Pentium II
1998	Pentium II Xeon
1999	Pentium III
1999	Celeron
2000	Pentium III Xeon
2001	Itanium
2002	Pentium 4
2003	Pentium M
2004	Pentium 4E
2007	Core 2 Quad

Intel đã thống trị ngành vi mạch điện tử bằng cách không ngừng giới thiệu những thế hệ sản phẩm mới và chấp nhận những bất lợi xảy ra cho dòng sản phẩm trước đó. Không đối thủ cạnh tranh nào đủ khả năng để mở một cuộc tấn công vào Intel, kể cả tấn công về giá. (Sản phẩm của đối thủ cạnh tranh có thể rẻ hơn, nhưng đó là những con chip đã lỗi thời.)

Chiến lược giới thiệu những thế hệ dao cạo râu mới của Gillette cũng là một ví dụ của việc áp dụng cách tiếp cận này để thống lĩnh thị trường.

General Electric cũng đã thực hiện cách thức tương tự với nỗ lực cải tiến các bóng đèn bình thường. Mẫu bóng đèn mới nhất của GE là Enrich – một loại bóng đèn có màu xanh dương độc đáo có khả năng tạo ra màu sắc sống động, được sử dụng nhiều trong trang trí nội thất khi bạn muốn làm nổi bật những gam màu đối lập.

Giày trượt tuyết thế hệ mới

Không như bộ vi xử lý, thế hệ mới của giày trượt tuyết không thể ra đời trong một sớm một chiều. Vì vậy, một khi được tung ra thị trường thì sản phẩm thế hệ mới phải thật sự ấn tượng để lôi kéo mọi người mua đôi giày mới và vứt bỏ những đôi giày cũ.

Đối với những ai không phải là vận động viên trượt tuyết thì Lange là loại giày có hiệu suất vượt trội nhất. Đó cũng là loại giày mà hầu hết các vận động viên trượt tuyết chuyên nghiệp sử dụng (sự khác biệt là được thị trường ưa chuộng). Nhưng cũng như xe hơi, nhiều loại giày trượt tuyết khác cũng có hiệu suất cao và rất nhiều trong số đó được xem là tiện lợi hơn.

Việc kinh doanh giày trượt tuyết trong một thị trường vốn được xem là bão hòa đòi hỏi nhiều thứ chứ không chỉ đơn thuần là một đặc điểm mới. Đó phải là một thế hệ giày trượt tuyết mới với nhiều tính năng hơn là hiệu suất cao. (Vì không phải người trượt tuyết nào cũng thích thi đấu cạnh tranh).

Điều cần thiết là một bước phát triển để Lange tung ra giày trượt tuyết thế hệ mới có thể đem lại cho họ cơ may để nhắm đến phân khúc thị trường cao cấp nhất của dòng sản phẩm này.

Tăng sự an toàn cho người sử dụng

Các kỹ sư của Lange bắt đầu nghiên cứu giải pháp giảm thiểu chấn thương đầu gối khi tai nạn loại này gia tăng đến 300% những năm gần đây. Trong khi phân tích vấn đề, họ phát hiện rằng khi trượt về phía trước thì người trượt hoàn toàn an toàn nhưng khi ngã người ra sau thì đôi giày lại níu giữ bàn chân trên ván trượt khiến đầu gối căng ra gây chấn thương.

Để giải quyết tình trạng này, các kỹ sư đã đề xuất hệ thống "thả lỏng phía sau". Với hệ thống này, khi người chơi ngã người ra sau, đôi giày sẽ tự động nới lỏng để giảm lực căng cho đầu gối.

Thay vì giới thiệu hệ thống này như là một đặc điểm mới của đôi giày thì chúng tôi khuyên họ nên giới thiệu là "một thế hệ giày trượt tuyết mới bảo vệ đầu gối của bạn". Khái niệm này hấp dẫn hơn và bao quát hơn so với khái niệm “hiệu suất cao”. Mặc dù không phải người chơi nào cũng là vận động viên chuyên nghiệp nhưng ai cũng muốn bảo vệ hai đầu gối của mình.

Sự phát triển mới này chỉ là một động thái tiếp tục lịch sử lâu đời của Lange trong việc phát triển kỹ thuật của giày trượt tuyết. Năm 1970, họ đã tiên phong trong việc sản xuất giày trượt bảo vệ gót chân của người chơi. 30 năm sau, họ lại tiên phong trong việc sản xuất giày trượt bảo vệ đầu gối. Đây chính là những chứng nhận hùng hồn cho vị thế hàng đầu trong công nghệ của thương hiệu này.

Một đôi giày bảo vệ đầu gối chắc chắn phải là một đôi giày khác

biệt!

Trận chiến A-xít dịch vị

Các công ty dược phẩm là bậc thầy trong việc phát triển thế hệ sản phẩm mới. Hãy xem ví dụ sau về sức mạnh của "sản phẩm thế hệ mới nhất" trong cuộc chiến của các loại thuốc chữa các bệnh dạ dày.

Nhóm thuốc ức chế sự tiết a-xít dịch vị H2RA (Histamine 2 Receptor Antagonists) đã cách mạng hóa phương pháp điều trị bệnh loét dạ dày và các bệnh liên quan đến dịch vị khi nhóm thuốc này xuất hiện vào giữa những năm 1970. Cuối cùng thì các bệnh nhân bị viêm loét dạ dày cũng đã có được một thứ thuốc có thể chữa lành vết loét và hạn chế các ca phẫu thuật. Có những lúc cao điểm, Tagamet - loại H2RA đầu tiên - đã đem về doanh thu 1 tỷ đô la một năm. Nhưng rồi Tagamet lại bị đánh bại bởi Zantac - một loại thuốc tương tự, có doanh thu mỗi năm dao động từ 2 đến 3 tỷ đô la. Pepcid và Axid, hai loại thuốc H2RA khác được FDA (Cục quản lý Dược phẩm và Thực phẩm Mỹ) chứng nhận vào cuối những năm 1980, cũng thu về những món lợi nhuận đáng kể.

Năm 1993, thế hệ mới của nhóm thuốc ức chế tiết dịch vị là nhóm thuốc ức chế bơm proton PPI (proton pump inhibitor) xuất hiện lần đầu tại Mỹ với thương hiệu Prilosec. Cả hai nhóm thuốc H2RA và PPI đều ngăn chặn việc bài tiết a-xít trong dạ dày nhưng theo hai cơ chế khác nhau: H2RA làm ức chế hoạt động của histamine ở các cơ quan thụ cảm trong tế bào dạ dày; còn PPI giảm thiểu việc bài tiết a-xít bằng cách làm ức chế hoạt động của cái gọi là máy bơm a-xít nằm bên trong các tế bào dạ dày.

PPI có lợi thế điều trị hơn hẳn H2RA là do giảm thiểu việc bài tiết a-xít và không cần phải tái khám nhiều lần. Những chiến dịch quảng bá đầu tiên của Prilosec tập trung vào cơ chế hoạt động của loại thuốc này.

Năm 1996, chỉ ba năm sau khi được giới thiệu ở thị trường Mỹ, Prilosec đã chiếm lĩnh vị thế hàng đầu của Zantac. Đến năm 1998, Prilosec chiếm giữ 33% trong tổng thị trường thuốc chữa loét dạ dày và trở thành loại thuốc bán chạy nhất thế giới, đem về 3,98 tỷ đô la doanh thu trên toàn thế giới.

Ngày nay, vi khuẩn H. pylori đã được phát hiện là thủ phạm chính gây ra căn bệnh viêm loét dạ dày. Vì vậy, việc điều trị có thể chuyển sang sử dụng thuốc kháng sinh thay cho các nhóm thuốc

ức chế tiết dịch vị.

Trong lĩnh vực kinh doanh này, bạn phải biết tận dụng thời cơ thuận lợi để tung ra thị trường những sản phẩm thế hệ mới.

Bứt khỏi quá khứ

Bản thân các loại thuốc tây thuộc thế hệ mới có thể tự khác biệt dễ dàng bởi chúng chứa những thành phần hóa học khác nhau và thường hoạt động theo những cơ chế không giống nhau, tùy cơ địa của mỗi người.

Điều quan trọng khi bạn muốn "đột phá" là phải thuyết phục khách hàng mục tiêu rằng sản phẩm thế hệ mới của bạn thật sự là một công nghệ mới. Càng khác biệt với công nghệ trước đó thì doanh thu của bạn càng cao.

Điều này đã xảy ra trong cuộc chiến giữa lò vi sóng (lò vi-ba) với lò nướng bình thường (và chiến thắng đã thuộc về những chiếc lò nướng truyền thống).

Các nhà sản xuất lò vi sóng đã tung ra một chiến dịch tấn công mới để giải quyết những vấn đề thường gặp khi nấu bằng lò vi sóng cũ (không đẹp mắt và không chín đều). Họ giới thiệu thế hệ lò vi sóng mới có bổ sung ứng dụng công nghệ như đèn halogen và hơi nóng nhằm làm thức ăn giòn và vàng ruộm.

Nhưng thay vì gọi chúng là "lò vi sóng tốt hơn", họ gọi chúng là "bếp tốc độ" với mong muốn tên gọi này sẽ tạo được sự "đoạn tuyệt" cần thiết đối với quá khứ không mấy thành công của các loại lò vi sóng đời cũ (và họ đã có lựa chọn đúng!).

Bổ sung công nghệ khác

Như các bạn đã thấy trong cuộc chiến của lò vi sóng thì việc bổ sung một ứng dụng công nghệ cũng là một cách để tạo ra thế hệ sản phẩm mới. Đó là một phương cách rất hiệu quả để tạo sự khác biệt bởi vì mọi người sẽ nhanh chóng nhận biết công nghệ cải tiến mới này cho dù đôi khi họ không thực sự hiểu mấy về chúng. (Hai công nghệ cùng lúc hiển nhiên là tốt hơn chỉ một công nghệ).

Công ty Milestone Scientific đã bổ sung công nghệ máy tính vào một công cụ hết sức đơn giản là kim tiêm dưới da. Sản phẩm Wand do công ty tạo ra được ghi nhận là hệ thống tiêm chích kiểm soát bằng máy tính đầu tiên trên thị trường.

Hệ thống này sử dụng một máy tính nhỏ để kiểm soát và điều tiết lượng thuốc tê vừa đủ để việc chích thuốc không gây đau cho người bệnh. (Thậm chí họ còn có cả thành tố diệu kỳ gọi là công nghệ SloFlo).

Điều trớ trêu nhất là loại ống tiêm dưới da bơm bằng ngón tay cái đã không hề thay đổi trong hơn 150 năm qua. Phải đợi rất lâu mới xuất hiện một "thế hệ mới".

Công ty Máy tính Dell cũng đã bổ sung một ứng dụng công nghệ mới bên cạnh thuộc tính "trực tiếp" vốn đã tạo nên sự khác biệt cho Dell. Công ty kết nối các dịch vụ Web vào máy tính của họ. Chúng tôi gọi đây là "sự đặt cược trước" để duy trì sự khác biệt của sản phẩm.

Tận dụng lợi thế về lịch sử

Nếu bạn từng dự phần vào quá trình thay đổi trước đây của một dòng sản phẩm nào đó thì bạn nên tận dụng sự thay đổi này làm lợi thế cho sản phẩm của bạn. Nếu bạn đã từng giới thiệu thế hệ sản phẩm mới thì xem như bạn đã có được những chứng cớ mạnh mẽ để nỗ lực giới thiệu những thế hệ sản phẩm tiếp theo.

Điển hình là câu chuyện của công ty Digital Equipment Corporation (DEC), nay đã sáp nhập với Compaq. DEC từng có cơ hội tung ra thị trường loại máy tính 64-bit thế hệ mới. Tiếc thay, họ không chỉ để vuột mất cơ hội này mà còn đánh mất cả tương lai của công ty.

Những ai chưa nắm được những điểm mốc quan trọng trong lịch sử máy tính thì nên biết rằng trong khi cả thế giới đang sử dụng loại máy tính 16-bit thì DEC đã đi tiên phong với hệ điều hành 32-bit VMS và máy tính VAX. Nhờ đó, DEC đã trở thành công ty máy tính lớn thứ hai thế giới.

Vì vậy, DEC đã có cơ hội để kết nối máy tính trạm 64-bit với máy tính mini 32-bit cực kỳ thành công của họ. Bí quyết ở đây là tận dụng lợi thế về thông tin khi các chuyên gia cho rằng sẽ không ai cần đến loại "siêu" máy tính 32-bit (một nhận định hoàn toàn sai lầm). Sai lầm này còn lặp lại khi thế hệ máy tính DEC 64-bit tung ra thị trường. Chiến lược tốt nhất mà DEC nên thực hiện vào lúc đó là đặt ra câu hỏi: "Liệu lịch sử có lặp lại không? Nếu nó đã từng xảy ra thì có khả năng nó sẽ lại xảy ra nữa".

Đặc biệt trong lĩnh vực máy tính, mọi thứ đều có thể xảy ra nếu bạn dám nghĩ dám làm. Tiếc thay, DEC chưa từng nỗ lực để thuyết

phục mọi người rằng máy tính 64-bit rồi sẽ thống lĩnh thị trường.

Sản phẩm mới nhất không hẳn lúc nào cũng hiệu quả

Không phải lúc nào sản phẩm thế hệ mới cũng phát huy hiệu quả. Vẫn có những hiểm nguy trong cuộc chơi "sản phẩm thế hệ mới" mà bạn buộc phải né tránh bằng mọi giá. Nếu không, bạn sẽ vấp phải những trở ngại thật sự. Sau đây là một số điều bạn cần tránh:

- Không dùng sản phẩm thế hệ mới để giải quyết vấn đề không có thật. Sản phẩm thế hệ mới của bạn phải là giải pháp cho một vấn đề thực sự quan trọng. Dow Chemical giới thiệu sản phẩm nước giải nhiệt động cơ không đông trong môi trường băng giá Dowtherm 209 với lời quảng cáo "không gây tổn hại nếu bị rò rỉ vào động cơ (vì vậy, sản phẩm này có giá mắc gấp đôi các loại nước giải nhiệt trước đó). Tuy nhiên, vấn đề là các loại nước giải nhiệt thông thường hầu như chẳng bao giờ bị rò rỉ vào động cơ; thế nên tại sao lại phải trả gấp đôi cho một vấn đề chưa từng xảy ra? Hầu như không ai sử dụng sản phẩm mới này!

- Không dùng sản phẩm thế hệ mới để can thiệp vào vấn đề thuộc về thói quen, tập quán. Có những vấn đề thực sự quan trọng nhưng mọi người lại không muốn giải quyết chúng. Họ thích theo những cách thức, thói quen đã có từ trước, chẳng hạn như việc vừa xem đấu bóng ở sân vận động vừa bóc vỏ đậu phộng (đậu phụng/ lạc) để ăn. Thế nhưng, sau mỗi trận đấu, mọi người lại thường bị trượt chân trên những lớp vỏ đậu ấy. Để hạn chế tình trạng này, Công ty Hary M. Stevens đã tung ra thị trường loại đậu phộng bóc vỏ sẵn đựng trong bao giấy kiếng, đồng thời mang lại sự tiện lợi cho khán giả xem bóng. Thế nhưng, mọi người thờ ơ và tỏ ra không thích sản phẩm mới này. Doanh số sụt giảm kèm với vô số lời than phiền. Mọi người vẫn thích vừa xem đá bóng vừa bóc vỏ đậu phộng, bất chấp họ có thể bị trượt chân sau mỗi trận đấu.

- Sản phẩm thế hệ mới phải tốt hơn. Tại sao lại phải bỏ tiền ra mua một sản phẩm thế hệ mới nếu nó không có tiện ích gì tốt hơn? Sở Đúc tiền Mỹ đã tung ra loại đồng Susan B. Anthony mệnh giá 1 đô la nhằm thay thế tiền giấy 1 đô la. Đối với Sở Đúc tiền, đó là một bước cải tiến lớn, có thể tiết kiệm đến 50 triệu đô la chi phí in ấn và phát hành. Tuy nhiên, công chúng thì không nghĩ như vậy. Loại đồng xu này không được ưa chuộng vì dễ bị nhầm lẫn với các loại tiền xu khác và bị cho là xấu xí. Đồng xu 1 đô la này dần dần biến mất.

Công nghệ tiên tiến có thể chơi trò "trốn tìm" với bạn

Trong cuốn *Tình trạng tiến thoái lưỡng nan của nhà cải cách: Khi công nghệ mới làm điêu đứng các tập đoàn lớn* (*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*), một giáo sư của Trường Kinh doanh Harvard đã giới thiệu khái niệm "những công nghệ đột phá".

Ông nhận định rằng các công nghệ mới thường là những con sói đội lốt cừu. Chúng thường không song hành với những nhu cầu hiện hữu của khách hàng hay với những mức lợi nhuận kỳ vọng của Phố Wall. Thoạt nhìn chúng có vẻ không quan trọng lắm nhưng một khi được triển khai, chúng sẽ nhanh chóng trở thành công nghệ chính yếu để trở thành một sản phẩm thế hệ mới.

DEC, từng là ông vua của dòng máy tính mini, đã bỏ qua dòng máy tính cá nhân vì thấy công nghệ của dòng máy tính này có vẻ không chắc chắn, giống như một món đồ chơi. Không lâu sau, cái thứ có vẻ là đồ chơi này đã đánh bật DEC ra khỏi cuộc chơi toàn cầu.

Merill Lynch từng là ông vua với nhiều dịch vụ chuyên biệt trong khi Charles Schwab chỉ nhận lấy phần thị trường còn lại không mấy hấp dẫn. Schwab đã cải tiến dịch vụ đủ để được thị trường công nhận là một nhà môi giới chứng khoán giá rẻ thành công nhất.

Sản phẩm thế hệ mới phải là sản phẩm khác biệt

Giải pháp cho công nghệ đột phá đòi hỏi bạn phải sẵn sàng thành lập hay mua lại một tổ chức độc lập để ứng dụng công nghệ mới này. Tổ chức này có thể là một công ty độc lập hay là một thương hiệu khác biệt.

Sai lầm thường gặp là chúng ta phụ thuộc quá mức vào cái cũ hoặc đưa cái mới vào một công ty vốn chỉ hiểu biết theo cách cũ.

Nếu Kodak cảm nhận được loại máy chụp hình kỹ thuật số là mối đe dọa cho các loại máy chụp phim truyền thống, thì họ không nên cố gắng áp dụng công nghệ mới này dưới cái tên Kodak. Họ nên thành lập một công ty khác với một cái tên thương hiệu khác và chấp nhận để công nghệ mới này tấn công trở lại công nghệ lạc hậu của chính mình.

Cách đây một thập niên, một ngân hàng đã tiên phong đến Canada để thử nghiệm xem liệu một ngân hàng không có chi

nhánh, không có máy ATM, không sổ chi phiếu và không có vốn tối thiểu có tồn tại được hay không. (Ngày nay, những đặc điểm này là sự khác biệt).

Và ngân hàng đó không chỉ tồn tại mà còn phát triển mạnh mẽ. Thế là họ, Tập đoàn Tài chính Hà Lan ING đã mở thêm các ngân hàng "ING Direct" ở 8 quốc gia khác. Tại Mỹ, ING Direct ngày nay đã trở thành ngân hàng ảo trên Internet lớn nhất thế giới với số tiền ký quỹ trực tuyến chiếm hơn một nửa tổng số tiền giao dịch 90 tỷ đô la của họ.

Mặc dù không có bất kỳ chi nhánh nào nhưng ING Direct vẫn trở thành ngân hàng lớn đứng thứ 24 ở Mỹ. Đến giữa năm 2007, ngân hàng này đã có hơn 5 triệu chủ tài khoản và mỗi tháng lại có thêm 100.000 tài khoản mới được mở.

Vì hoạt động không cần trụ sở nên ngân hàng này có thể chi trả lãi suất đến 4,5% cho các tài khoản tiết kiệm (các ngân hàng khác ở Mỹ trả trung bình khoảng 1%). Với quy mô hoạt động đơn giản và chi phí thấp, ING Direct đã cung ứng một hình thức tài khoản tự do, một hình thức tài khoản tiết kiệm và hai hình thức cho vay thế chấp: 5 năm và 7 năm.

Tại sao ngân hàng không cung ứng hình thức cho vay thế chấp 30 năm? Tổng giám đốc điều hành của ING Direct nói rằng bởi hầu hết mọi người đều tái huy động vốn trong vòng 7 năm nên không cần đến loại hình cho vay thế chấp quá dài như thế.

Cách suy nghĩ khác biệt đó đã giúp ING Direct đi trước các ngân hàng như Citibank, HSBC, Capitol One và E-Trade trong việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng trực tuyến không thu phí, không yêu cầu số dư tối thiểu trong tài khoản mà còn được hưởng lãi suất cao hơn mức trung bình.

Chương 19

Tạo cơn sốt thị trường là một cách khác biệt hóa

Khi sản phẩm của bạn tạo được cơn sốt thị trường thì cả thế giới biết rằng sản phẩm của bạn đang bán rất chạy. Như đã trình bày ở Chương 16, con người như những chú cừu luôn đi theo đàn; vì thế, họ luôn muốn biết sản phẩm nào đang là trào lưu và sản phẩm nào đã lỗi thời. Đó cũng là lý do giải thích cho sức mạnh của những lời truyền miệng trong marketing. Việc truyền miệng thường xảy ra khi người này nói với người kia về một sản phẩm đang sốt trên thị trường.

Tâm lý e ngại sự phô trương

Tiếc thay, nhiều công ty lại e ngại khi nói về sự thành công của mình. Trước tiên là họ cho rằng phô trương là điều chẳng hay ho gì, đó chỉ là sự bốc phét hay tự đề cao. Nhưng thực chất của sự e ngại này là nỗi lo sợ rằng sản phẩm của họ sẽ không thể tạo cơn sốt mãi trên thị trường và như thế, họ sẽ bị bẽ mặt.

Chúng tôi cố giải thích với những công ty này rằng để một sản phẩm hay một công ty có được kết quả khởi đầu tốt đẹp thì cũng tương tự như việc phóng vệ tinh vào quỹ đạo. Điều bạn cần trước tiên chỉ là một bệ phóng đủ lực để đẩy bạn vào quỹ đạo. Một khi bạn đã vào quỹ đạo thì đó lại là một cuộc chơi khác hẳn.

Việc tạo cơn sốt thị trường hay mãi lực tăng trưởng vượt xa các đối thủ cạnh tranh có thể tạo cho bạn bệ phóng cần thiết để đưa thương hiệu của bạn vươn đến tầm cao. Khi ấy, bạn sẽ phải nghĩ ra một điều gì khác nữa để duy trì tầm cao đạt được.

Corbett Canyon: Một câu chuyện điển hình

Để hiểu thêm về quá trình này, mời bạn đến với thế giới rượu vang - một thế giới vốn không dễ dàng gì để ra tạo sự khác biệt.

Đó là câu chuyện của Corbett Canyon, một loại rượu vang có xuất xứ từ những hẻm núi (canyon) vùng duyên hải miền Trung California. Trước hết, đó là một loại rượu với chai đựng có hình dáng đặc biệt không thể nhầm lẫn giữa muôn ngàn loại chai khác trong một cửa hàng rượu bất kỳ. Đó là điểm khác biệt đầu tiên của loại rượu này.

Tiếp đến, loại rượu này có một mẫu quảng cáo độc đáo trên đài phát thanh khi sử dụng một thiết bị tạo âm vang của hẻm núi khiến thương hiệu của họ dễ nhận diện hơn (Canyon, Canyon, Canyon). Một kiểu dáng chai đặc biệt, một mẫu quảng cáo dễ nhớ, một mức giá phổ biến đủ để làm loại rượu này nổi tiếng và nhanh chóng trở thành loại rượu có mức độ phát triển nhanh nhất ở Mỹ.

Cuối cùng là công bố sự thành công này trên các chương trình phát thanh của họ. Cách tự nhiên nhất để làm điều này là tổ chức những cuộc thảo luận xung quanh việc xác định xem thương hiệu rượu nào là phát triển nhanh nhất cũng như dự đoán các đối thủ cạnh tranh. Đương nhiên câu trả lời sẽ là loại rượu đến từ vùng "canyon, canyon, canyon" ở miền Trung California - một địa danh có thể sản xuất được những loại rượu vang tuyệt vời nhất.

Và bây giờ họ đã có được một ý tưởng khác biệt làm bệ phóng đưa họ vào quỹ đạo.

Thực hiện một bước chuyển hướng

Phải thừa nhận rằng chiến lược "Canyon" là một bài thực hành giả định. Sản phẩm của bạn không thể tạo cơn sốt thị trường mãi nên bạn phải sẵn sàng để chuyển hướng chiến lược của bạn một khi sức hút thị trường giảm dần. Trong trường hợp của Corbett Canyon, họ sẽ phải tìm ra một cách thức để giải thích cho sự thành công của họ, bất kể sự thành công đó là do có xuất xứ từ vùng hẻm núi, do nhận nhiều giải thưởng về hương vị, do mang giá trị đặc biệt hay bất cứ điều gì khác.

Cái hay của chiến lược "tạo cơn sốt thị trường" là ở chỗ chiến lược này thiết lập được một ý tưởng khác biệt hóa lâu dài. Thị trường đã bắt đầu tin vào câu chuyện phía sau sự thành công của bạn. Nếu không có những nỗ lực cuối cùng này thì thay vì vào được quỹ đạo, bạn có thể rơi ngược trở lại và tiêu tan trong bầu khí quyển cạnh tranh.

Món gà cay nồng

Đôi khi những xu hướng phát triển có thể làm thị trường lên cơn sốt với sản phẩm của bạn. Ví dụ như khi các món ăn của Mexico đã thành công trong công cuộc chinh phục khẩu vị ăn uống của người Mỹ thì vị giác của người Mỹ bắt đầu quen được các món ăn có nhiều vị cay. Vì vậy món gà cay nồng trở thành một dòng sản phẩm mới thu hút nhiều người.

Popeyes Chicken phục vụ món gà nướng theo kiểu Cajun đầy hương vị cay nồng. Thông điệp trong các mẩu quảng cáo của họ là: "Chúng tôi có mặt để cứu nước Mỹ khỏi những món gà nhạt nhẽo".

Ngân sách quảng cáo 12 triệu đô la của Popeyes thật ra chẳng đáng kể nếu so sánh với đối thủ khổng lồ Colonel của họ. Nhưng chính hương vị kích thích cảm giác thèm ăn của họ mới là điểm khác biệt tạo cơn sốt trên thị trường - đủ để đưa họ vượt qua các đối thủ để chiếm lấy vị trí thứ hai chỉ sau KFC.

Ngoài công thức chế biến đặc biệt, Popeyes nên bổ sung thêm câu chuyện về việc họ đang cạnh tranh ngôi vị với KFC - ông vua của món thịt gà "nhạt nhẽo". Hầu hết mọi người đều biết là món gà Popeyes có vị cay nóng, nay họ cũng cần phải biết là mãi lực của Popeyes cũng nóng không kém.

Có nhiều cách để tạo ra cơn sốt trên thị trường

Khi bạn sử dụng chiến lược "tạo cơn sốt thị trường" thì xem như bạn có cơ hội để giải thích vì sao sản phẩm của bạn lại có sức hút như thế. Ít người biết rằng có nhiều cách thức để tạo sức hút cho một sản phẩm. Sau đây là một số cách thức phổ biến nhất:

- Tạo sức hút bằng mãi lực: Cách phổ biến nhất là so sánh mãi lực của bạn với mãi lực của đối thủ cạnh tranh. Không nhất thiết phải là mãi lực hằng năm, mà có thể là mãi lực của bất cứ khoảng thời gian nào tùy bạn quyết định: 6 tháng, 2 năm hay 5 năm. Đó là khoảng thời gian mà mãi lực của bạn vượt trội các đối thủ cạnh tranh. Bạn hoàn toàn tự quyết trong việc chọn lựa khoảng thời gian này. Hơn nữa, bạn cũng không cần phải so sánh với mãi lực của đối thủ mà có thể so sánh với mãi lực của chính bạn trong những thời điểm khác.

- Tạo sức hút bằng những đánh giá chuyên ngành: Hầu hết các lĩnh vực kinh doanh đều có những đánh giá chuyên ngành thể hiện hiệu suất hoạt động hàng năm của các công ty kinh doanh

trong cùng lĩnh vực. Đó có thể là các tạp chí chuyên ngành như Restaurant News hay tạp chí tiêu dùng như U.S. News & World Report hoặc các tổ chức như J.D. Power. Nếu bạn được một trong các tổ chức hay tờ tạp chí này đánh giá cao, bạn hãy tận dụng lợi thế này theo cách tích cực nhất có thể.

- Tạo sức hút bằng nhận định của chuyên gia trong ngành: Một số lĩnh vực kinh doanh thường có các chuyên gia hay nhà phê bình chuyên viết các bài báo nhận định về ngành nghề. Điều này đặc biệt phổ biến trong thế giới công nghệ cao với những chuyên gia như nhà phê bình Esther Tyson hay những tổ chức như Gartner Group. Đôi khi, bạn có thể sử dụng các bài nhận định hoặc báo cáo của họ để xác định sự thành công của bạn. Hollywood vẫn sử dụng cách thức này để biến một bộ phim trở nên ăn khách hoặc như ngành xuất bản cũng dùng cách này để thu hút người đọc vào một cuốn sách mới xuất bản.

Hãy làm mọi cách để trở thành thương hiệu gây sốt

Một quảng cáo cho tạp chí Fortune là một ví dụ về việc sử dụng chiến lược "tạo cơn sốt thị trường" để làm yếu tố khác biệt. Mẩu quảng cáo này được đăng nguyên trang trên tờ New York Times.

Trong mẩu quảng cáo có trích dẫn những ghi nhận về yếu tố “cơn sốt thị trường” từ nhiều tạp chí kinh doanh chuyên ngành và cả ghi nhận của khách hàng. Fortune cũng đưa ra bốn con số thể hiện doanh thu khác nhau và kết thúc mẩu quảng cáo với câu chủ đề “Fortune. Hotter than ever” (Fortune - Nóng bỏng hơn bao giờ hết!)

Liệu người đọc có biết là tạp chí Business Week và Forbes hiệu quả đến mức nào không? Câu trả lời là không. Điều này có quan trọng không? Cũng không. Tất cả những gì người đọc biết là có vẻ như tạp chí Fortune đang được chú ý và đang phải làm một điều gì đó khác biệt.

Các phương tiện truyền thông có thể tạo cơn sốt cho sản phẩm của bạn

Thay vì tự PR cho sản phẩm của bạn, sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu bạn nhờ người khác làm giúp bạn. Đây là điều mà một chương trình quan hệ công chúng với sức tác động lớn có thể đem lại kết quả đáng kể.

Điều quan trọng ở đây là một chứng cứ được ghi nhận khách quan từ “bên thứ ba” có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ. Cho dù thông tin về

sản phẩm của bạn được đăng trên báo chí địa phương hay báo chí nơi khác thì người đọc vẫn tin tưởng vào mức độ khách quan của những nguồn thông tin này. Vì vậy một khi báo chí nói rằng sản phẩm của bạn đang tạo cơn sốt thị trường thì đúng là như vậy.

Thiết lập các mối quan hệ công chúng thành công cũng giống như việc ném một hòn đá xuống hồ nước. Những vòng tròn trên mặt nước do hòn đá tạo ra lúc đầu thì nhỏ bé nhưng chẳng bao lâu sẽ phủ kín mặt ao. Điều tương tự cũng xảy ra khi bạn bắt đầu với những nhận định của các chuyên gia trong ngành, rồi đến đánh giá của báo chí chuyên ngành và rồi mở rộng bằng các phương tiện truyền thông đại chúng.

Hoặc, chỉ cần một buổi phỏng vấn trực tuyến với CEO của một công ty chuyên cung ứng dịch vụ công nghệ cao trực tuyến cũng sẽ làm nổi bật tầm quan trọng của các phương tiện truyền thông.

Phương tiện truyền thông cũng có thể làm giảm sức hút thị trường

Sản phẩm của bạn tạo được sức hút với thị trường là điều đáng ghi nhận nhưng để duy trì sức hút ấy lại là một vấn đề khác hẳn bởi thật khó để "giữ nhiệt" cho một "cơn sốt".

Sau đây là danh sách 10 khách sạn thời thượng nhất thế giới trong năm 2007. Những khách sạn này được đánh giá dựa trên tính phi truyền thống, sức thu hút, vẻ thẩm mỹ và tính cách tân. Đây cũng là nơi tụ họp của các ngôi sao trong nước, các khách mời nổi tiếng và những nhân vật xuất sắc. 10 khách sạn này là:

1 - Khách sạn SoHo Grand ở New York

2 - Khách sạn The Metropolitan ở London

3 - Khách sạn Delano ở Miami

4 - Khách sạn Palazzo Versace ở Queensland, Úc

5 - Khách sạn Design Suites ở Buenos Aires

6 - Khách sạn Grand Hyatt ở Hong Kong

7 - Khách sạn Bel-Ami ở Paris

8 - Khách sạn St. Paul ở Montreal

9 - Khách sạn Chedi Muscat ở Muscat, Oman

10 - Khách sạn Mondrian ở Los Angeles

Không thể phủ nhận rằng đây là 10 chọn lựa tối ưu của du khách. Nhưng liệu chúng có tiếp tục là thời thượng vào năm 2010 hay 2015 không?

Cơn sốt thị trường của ngày hôm nay có thể nguội dần vào ngày mai. Phương tiện truyền thông có thể tạo sức hút cho sản phẩm của bạn nhưng cũng có thể làm sức hút ấy nguội dần.

Giải mã cơn sốt iPhone

Không ai có khả năng tạo ra cơn sốt thị trường bằng Steve Jobs với sản phẩm iPhone. Ông xuất hiện giản dị trên sân khấu trong trang phục jeans đời thường và làm sửng sốt giới báo chí bằng một lối giới thiệu cuốn hút. Buổi giới thiệu iPhone của Steve Jobs thực sự đã tạo ra cơn sốt thị trường. Những lời truyền miệng cho nhau về sản phẩm này đã giúp mang lại cho Apple 400 triệu đô la doanh thu sau đó.

Theo thăm dò hàng năm của công ty nghiên cứu thị trường Piper Jaffray thì có hơn 84% người đã nghe nói đến iPhone và 25% cho biết sẵn sàng bỏ ra 500 đô la để sở hữu chiếc điện thoại này. Mẩu quảng cáo duy nhất của iPhone là một mẩu quảng cáo trong đó các ngôi sao điện ảnh và truyền hình nhiều thế hệ lặp lại từ "Hello" đến 30 lần. Quảng cáo này cũng chỉ phát sóng trong thời gian diễn ra giải Oscar.

Mặc dù chưa biết điện thoại iPhone có gặt hái được thành công vang dội như máy nghe nhạc iPod hay không; và, xét về tính năng và công nghệ thì iPhone cũng có nhiều đối thủ đáng gờm đến từ Phần Lan, Nhật Bản hay Hàn Quốc, nhưng rõ ràng là tần suất xuất hiện dày đặc trên các phương tiện truyền thông đại chúng dường như góp phần tạo ra cơn sốt thị trường cho sản phẩm này.

Công khai vấn đề khó khăn mà sản phẩm của bạn có thể khắc phục

Một cách gián tiếp để sử dụng các phương tiện truyền thông là lôi kéo họ viết về một vấn đề khó khăn mà sản phẩm hay công ty của bạn sẽ là giải pháp để khắc phục khó khăn đó.

Nếu mọi người nhìn nhận sản phẩm của bạn là giải pháp cho một vấn đề nghiêm trọng, thì họ đánh giá bạn ở vị thế quan trọng hơn. Dù sao thì giới truyền thông thích viết về những vấn đề khó khăn hơn là về những thành công (nói cách khác, tin tiêu cực thường

giá trị hơn tin tích cực!).

Điển hình là trường hợp của Prius - dòng xe sử dụng hai nguồn năng lượng điện và xăng của Toyota. Người ta mua những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu này để thể hiện rằng họ là người "tôn trọng môi trường". GM không quan tâm mấy đến công nghệ này nhưng cuối cùng phải gia nhập cuộc chơi trước sức ép của giới truyền thông về vấn đề môi trường.

Chương 20

Tăng trưởng có thể hủy hoại sự khác biệt

Nếu có một thủ phạm khiến các thương hiệu mất đi tính độc đáo hay khác biệt thì chúng tôi sẽ bỏ phiếu ngay cho "sự tăng trưởng". Khao khát về sự lớn mạnh không ngừng có vẻ như phản tác dụng đối với việc tạo lập tính khác biệt. Chúng tôi hoài nghi rằng sự khao khát này luôn là mục tiêu của những ai tìm kiếm sự ngọt ngào của vinh quang. Các CEO khao khát sự phát triển để bảo đảm vị trí của mình và tăng thu nhập. Các nhà môi giới chứng khoán ở Phố Wall khao khát sự phát triển để bảo toàn danh tiếng và cũng để tăng thu nhập.

Nhưng liệu điều này có thực sự cần thiết không? Chuyên gia kinh tế Milton Friedman cho rằng: "Có những lúc chúng ta không cần tăng trưởng nhưng chúng ta lại luôn có ham muốn tăng trưởng".

Theo quan điểm của chúng tôi, khi công ty mải mê chạy theo việc tăng trưởng, sẽ có hai vấn đề phát sinh. Thứ nhất, đó là sự mất tập trung và đánh mất những cơ hội để củng cố ý tưởng khác biệt hoặc để làm cho ý tưởng khác biệt đó lớn mạnh hơn. Thứ hai, công ty sẽ rơi vào cái bẫy của việc “mở rộng dòng sản phẩm”.

Vấn đề thứ nhất: Mất tập trung

Ở phần trước, chúng tôi đã đề cập đến Công ty Silicon Graphics với vị thế dẫn đầu thị trường đối với dòng sản phẩm máy tính đồ họa công suất cao. Nhưng thay vì tập trung và củng cố điểm khác biệt "công suất cao", họ lại mở rộng công việc kinh doanh dưới sức ép của Phố Wall. Theo các chuyên gia phân tích của công ty thì máy đồ họa công suất cao thuộc thị trường hẹp và không thể tăng trưởng quá 20% một năm. Vì vậy, họ đã chuyển sang thị trường

máy tính cá nhân PC và hệ điều hành công suất thấp hơn Windows NT của Microsoft. Tuy nhiên, hai hướng phát triển này đều không đem lại chút hiệu quả nào cho việc kinh doanh của Silicon Graphics.

Khi máy tính của bạn đã là những chiếc Porsche đắt tiền thì bạn không nên chuyển sang những chiếc máy tính rẻ tiền hơn. Bạn cứ yên tâm thống trị phân khúc thị trường này bằng cách thu hút thêm nhiều khách hàng muốn sở hữu chiếc máy tính đồ họa công suất cao. (Sự thật là chẳng công ty giàu có nào lại muốn làm việc trên những chiếc máy có công suất thấp).

Vấn đề thứ 2: Cái bẫy từ việc mở rộng dòng sản phẩm

Trong khi nỗ lực theo đuổi "sự phát triển không ngừng" thì các công ty thường rơi vào cái bẫy của việc mở rộng dòng sản phẩm. Đó là suy nghĩ điển hình của những siêu thương hiệu (mega-brand): gắn thương hiệu chính vào càng nhiều dòng sản phẩm có liên quan hoặc không liên quan càng tốt. Đó là lối tư duy "hướng nội" ('inside' thinking) về một thương hiệu thành công, về cách làm cho thương hiệu đó lớn mạnh và tốt hơn.

Thế nhưng, trong chốn thương trường, chỉ có lối tư duy "hướng ngoại" ('outside' thinking) mới đủ sức tác động đến tâm trí của khách hàng mục tiêu. Hãy xem câu chuyện của những công ty lớn sau đây:

- General Motors từng có 5 thương hiệu được khác biệt hóa tốt chiếm 50% thị trường xe hơi Mỹ. Với nỗ lực phát triển, mỗi thương hiệu lại theo đuổi cùng một phân khúc thị trường. Kết quả là chúng tương tự nhau và giá thành cũng ngang nhau. Ngày nay 5 thương hiệu không còn mấy khác biệt này chỉ nắm giữ khoảng 28% thị phần tại Mỹ.

- Nabisco đã thành công nhanh chóng với loại bánh ngọt Snack Well's. Sau đó, họ vội vàng mở rộng thương hiệu này với nhiều loại bánh khác nữa như bánh nướng và bánh quy. Nhưng chẳng loại bánh nào có hương vị thơm ngon như Snack Well's chủ lực nên việc kinh doanh của Snack Well's nhanh chóng tuột dốc. Có thông tin cho rằng Nabisco đã thừa nhận là mình bỏ cuộc.

- McDonald's đã thành công khi gầy dựng việc kinh doanh rộng khắp với loại hamburger giá bình dân và cách thức phục vụ nhanh chóng. Nhưng họ lại có ý định mở rộng đối tượng phục vụ với đủ loại hamburger từ loại cho trẻ em, cho người lớn đến cả

pizza và gà nướng. May thay, CEO mới của McDonald's đã nhìn ra vấn đề và đưa công ty trở lại hướng kinh doanh ban đầu. Ông nói: "Chúng tôi đã suýt rời mắt khỏi món khoai tây chiên".

Robert Goizueta, một trong những CEO của Coca-Cola từng nhận định: "Trong lĩnh vực bất động sản, yếu tố quyết định là vị trí, vị trí và vị trí. Còn trong lĩnh vực kinh doanh, đó chính là khác biệt, khác biệt và khác biệt".

Càng cố gắng mở rộng, bạn càng mất đi sự tập trung và lại càng gặp nhiều khó khăn hơn để trở nên khác biệt.

ESPN là tất cả?

Đầu tiên thế giới chỉ có một kênh thể thao ESPN(1)- một ý tưởng nổi bật - một sản phẩm truyền hình mới. Sau đó, kênh này đã mở rộng một cách điên cuồng thành nhiều kênh khác nhau:

(1) ESPN - Everything Sports Programming Network: Kênh truyền hình chuyên mục thể thao 24/24 giờ được hai cha con nhà Rasmussen (Bill và Scott) sáng lập ngày 07/09/1979 tại Mỹ, với sự cố vấn của Chet Simmons, Chủ tịch và CEO đầu tiên của kênh này.

Truyền hình

Kênh ESPN (phát sóng từ năm 1979)

Kênh ESPN trên hệ thống truyền hình ABC (phát sóng từ năm 2006 thay cho kênh ABC Sports)

Kênh ESPN International (phát sóng từ năm 1989)

Kênh ESPN2 (phát sóng từ năm 1993)

Kênh ESPNEWS (phát sóng từ năm 1996)

Kênh ESPN Classic (phát sóng từ năm 1997)

Kênh ESPNU (phát sóng từ năm 2005)

Kênh ESPN Deportes (phát sóng từ năm 2004)

Kênh ESPNHD (phát sóng từ năm 2003)

Kênh ESPN2HD (phát sóng từ năm 2005)

Internet

ESPN Motion (ra đời năm 2003)

ESPN 360 (ra đời năm 2005)

ESPN.com

Phát thanh

ESPN Radio (ra đời năm 1992)

ESPN Deportes Radio

Có phải tất cả các kênh ESPN đều thành công? Vâng, đúng như vậy!

Hoovers (một chi nhánh của Dun & Bradstreet – công ty truyền thông chuyên đánh giá các công ty khác) gọi ESPN là "siêu sao của thế giới truyền thông thể thao" với doanh số của năm 2005 là 4,1 tỷ đô la, 97 triệu hộ gia đình Mỹ đều kết nối với đài này và ESPN hiện có mặt trên 190 quốc gia. Liệu tất cả những phiên bản của ESPN đều thành công? Chúng tôi không xác định được bởi hiện nay 80% quyền sở hữu ESPN là thuộc về Walt Disney/ABC Cable và tập đoàn này không hề công bố lợi nhuận của họ.

ESPN thành công vì hai lý do. Thứ nhất, chưa xuất hiện đối thủ nào đủ mạnh để cạnh tranh. Thứ hai, họ truyền thông những chương trình thể thao dưới nhiều hình thức khác nhau nhưng không phá vỡ vị thế dẫn đầu thị trường của mình. Đặc điểm nhận diện của thương hiệu này vẫn được giữ nguyên kể từ ngày mới ra đời.

Hủy hoại sự khác biệt của bạn

Những người làm marketing không nhận thức được những ảnh hưởng về lâu dài khi họ thúc đẩy sự phát triển vượt quá đặc điểm nhận diện ban đầu của sản phẩm. Họ buộc phải trả lời những câu hỏi khó về sự khác biệt của thương hiệu:

- Nếu Michelob là một loại bia cao cấp, vậy nó có thể duy trì được cảm nhận về hương vị thơm ngon hơn so với loại bia rẻ tiền không? Hình như là không.

- Nếu Volvo là một loại xe an toàn với thiết kế cứng cáp như một chiếc xe tăng, vậy nó có thể được nhận biết như là loại xe mui trần thể thao với phong cách truyền thống? Hình như là không.

- Nếu Nike chuyên về giày và quần áo thể thao, có thể nào một ngày nào đó Nike bất ngờ được nhận biết là một nhà sản xuất trang thiết bị thể thao không? Điều này khó mà xảy ra.

- Có khi nào dòng sản phẩm áo thun Polo của thương hiệu Ralph Lauren dành cho những người cùng hội bất ngờ trở thành một thương hiệu quần áo thể thao dành cho vận động viên leo núi, các vận động viên điền kinh hay lướt ván tuyết không? Gần như là không!

Khi bạn tung ra một sản phẩm hoàn toàn khác hẳn với sản phẩm cốt lõi đã từng gắn liền với thương hiệu của bạn thì xem như bạn đang xóa bỏ dần sự khác biệt đặc thù của mình. Đặc điểm nhận diện riêng của thương hiệu bắt đầu mờ nhạt dần. Và như bạn biết đấy, tâm trí có thể mất tập trung.

Tiếp đó, bạn buộc mọi người phải thay đổi suy nghĩ về bạn. Đây không phải là một chiến lược hiệu quả bởi vì mọi người không thích phải thay đổi suy nghĩ của mình. Các nhà tâm lý nhận định rằng việc thay đổi quan điểm sẽ kéo theo những thay đổi về niềm tin.

Cuối cùng, bạn sẽ đối mặt với vấn đề "không phải là chính mình". Những nỗ lực mới của bạn có tạo được khác biệt đáng kể nào không? Bạn có những bảo đảm nào cho sản phẩm mới của mình không?

Và rồi bạn sẽ làm suy yếu đặc điểm nhận diện hoặc sự khác biệt cơ bản của mình trong lúc bạn phải đối mặt với những khoảng thời gian khó khăn để nỗ lực kinh doanh sản phẩm mới. Liệu bạn có thể thành công theo cách này không? Có lẽ là không.

Những cuộc nổi loạn ở Phố Wall

Cần phải có cái nhìn công bằng với Phố Wall. Mặc dù họ luôn thúc ép sự phát triển của các công ty nhưng cũng có những lúc họ phải vội vàng cảnh báo khi cảm thấy một công ty nào đó đang đi quá mức trong nỗ lực giữ vững tốc độ tăng trưởng.

Phố Wall đã không tác động gì nhiều khi Starbucks bắt đầu phục vụ thức ăn kèm với cà phê; nhưng họ đã có những động thái phản ứng mạnh mẽ khi Starbucks thông báo các kế hoạch tập trung vào việc phát triển bán hàng trực tuyến thay vì tìm cách khác để bán được nhiều cà phê hơn. Tờ Wall Street Journal bình luận: "Các nhà đầu tư đã bỏ rơi cổ phần của Starbucks như để lại những ly cà phê mocha đã uống cạn".

Phố Wall có những phản ứng mạnh mẽ bởi họ lo lắng rằng nếu Howard Schultz - nhà sáng lập Starbucks – quá mải mê kinh doanh trên mạng thì sự chú ý của khách hàng sẽ bị chuyển hướng. Phố Wall chỉ đơn giản không thể đứng nhìn Starbucks trở thành một thương buôn trên mạng, nơi mà khách hàng có thể mua đủ mọi thứ từ thực phẩm ăn uống đến hàng gia dụng.

Một nhà phân tích chứng khoán cao cấp đã nói: "Phát triển không có nghĩa là làm đủ mọi thứ mà là phân định giữa điều muốn làm với điều cần làm. Các công ty nên tận dụng bánh mì và bơ ngay trên sân nhà của mình".

Không còn câu nói nào chí lý hơn câu nói này.

Ít hơn đôi khi lại nhiều hơn

Thật ra, điều mà các công ty ít khi nhận ra là việc duy trì định hướng kinh doanh căn bản có thể mang lại hiệu quả cao hơn, xét trong dài hạn.

Nếu Volvo đã được nhìn nhận là nhà sản xuất loại xe an toàn nhất thế giới thì lý do gì khiến họ đột nhiên chuyển sang sản xuất loại xe thể thao? Tốt hơn hết là Volvo nên vươn rộng tầm nhìn khắp nơi và tìm kiếm những khu vực có nhu cầu sử dụng loại xe an toàn của mình. Bạn đã từng thử lái xe trên những con đường ở Ấn Độ chưa? Nếu có thì chắc chắn là bạn sẽ muốn lái với một chiếc xe an toàn thực sự. Điều tương tự cũng xảy ra với nhiều con đường trên khắp thế giới vốn thừa những người lái xe ẩu mà lại thiếu cảnh sát giao thông.

Còn dòng xe SUV thì sao? Có lẽ bạn nên giới thiệu một phiên bản an toàn hơn để có thể vượt qua các cuộc thử nghiệm tai nạn mà không bị lật nhào.

Với hiện trạng giao thông trên toàn thế giới như ngày nay thì thuộc tính “an toàn” không còn là ý tưởng bị giới hạn mà là một ý tưởng có thể phát triển không ngừng.

Tăng trưởng với đa thương hiệu

Chúng tôi không phản đối việc mở rộng kinh doanh và trở nên thịnh vượng hơn, chúng tôi chỉ phản đối cách thức thực hiện chung của mọi người.

Chúng tôi muốn giới thiệu một cách khác hiệu quả hơn.

Mặc dù bạn có thể tiết kiệm chi phí marketing bằng cách tập trung vào chỉ một thương hiệu, nhưng trên thực tế có nhiều thương hiệu mở rộng vẫn chiếm lĩnh được thị trường. Hai thương hiệu lớn là Coke và Nike đều chiếm khoảng 30% thị phần trong lĩnh vực kinh doanh của mình.

Trong khi đó, Gillette lại mở rộng nhiều thương hiệu cùng lúc (Trac II, Atra, Sensor, Mach 3, Fusion và Good News) và tất cả chiếm đến 65% tổng thị phần. Chúng tôi gọi đây là "cách tiếp cận bổ sung" bởi vì các thương hiệu bổ sung cho nhau chứ không cạnh tranh nhau.

Để làm được điều này, sản phẩm phải có tên khác nhau, định vị khác nhau và đối tượng khách hàng mục tiêu cũng phải khác nhau. Đôi lúc bạn cũng có thể thực hiện cách này bằng cách mở rộng những thương hiệu phụ, chẳng hạn BMW với dòng xe 3, 5 và 7. Chúng đều là “những cỗ máy lái thượng hạng” nhưng được định vị khác nhau để đáp ứng những phân khúc thị trường khác nhau.

Câu chuyện về một công ty đa thương hiệu của Tây Ban Nha

Một công ty dầu khí quốc doanh của Tây Ban Nha khi được tư hữu hóa đã trở thành một công ty mới mang tên Repsol và sở hữu ba thương hiệu dầu nhớt và chiếm lĩnh một nửa số trạm xăng dầu trên cả nước. Repsol là thương hiệu mới ra đời sau công cuộc tư hữu hóa công ty; tiếp theo là Campsa, một thương hiệu lâu đời nổi tiếng từ những ngày còn là một công ty quốc doanh; và cuối cùng là Petronor - một thương hiệu địa phương ở vùng phía bắc Tây Ban Nha.

Điều này cũng tương tự như việc một công ty dầu khí nào đó của Mỹ sở hữu cùng lúc cả ba thương hiệu Mobil, Texaco và Merit: Một ý tưởng khá hay nếu bạn có thể kiểm soát được chúng.

Công ty có ba tên thương hiệu khác nhau nhưng tất cả đều được xem trọng như nhau, như thể có ba thương hiệu trên thị trường nhưng chỉ một thương hiệu nội bộ trong công ty.

Để bảo vệ 50% thị phần sẵn có, công ty đã khác biệt hóa các thương hiệu của mình bằng những thuộc tính đặc thù.

Thương hiệu của xe hơi

Nhờ mẩu quảng cáo giới thiệu thương hiệu dầu nhớt mới Repsol mà hầu hết người dân ở Tây Ban Nha đều đánh giá công ty mới

này với thuộc tính "đột phá và kỹ thuật". Cùng lúc đó, Repsol đã tiên phong với loại xăng có chỉ số ốc-tan 98 (octane-98), loại xăng mà ngay cả ở Mỹ cũng chưa có. Tất cả những động thái này nhằm trong chiến lược hướng đến nhóm đối tượng khách hàng thích chơi xe. Bởi xe hơi ở Tây Ban Nha rất đắt nên số đối tượng tiềm năng này cũng khá lớn.

Ý tưởng chủ đạo của chiến lược này là: "Repsol! Loại nhớt tốt nhất cho chiếc xe của bạn".

Dĩ nhiên, để đưa được ý tưởng này vào thực tế cuộc sống thì công ty phải tập trung vào những sản phẩm và các chiêu thức bán hàng dành riêng cho xe hơi. Ngoài loại xăng octane-98, chúng tôi đề nghị công ty nên phát triển thêm một loại nhớt tổng hợp mới dành riêng cho các loại động cơ xe hơi mới thời nay.

Một thương hiệu của dịch vụ

Những nghiên cứu về nhận thức cho thấy thương hiệu lâu đời Campsa nhận được nhiều thiện cảm của khách hàng. Với thuộc tính "đáng tin cậy", tỷ lệ ghi nhận với thương hiệu này cao hơn các thương hiệu dầu nhớt khác (cao hơn cả thương hiệu mới Repsol đến 50%).

Chúng tôi đề nghị Campsa nên tận dụng lợi thế từ những cảm nhận tích cực của khách hàng đồng thời nhấn mạnh rằng thương hiệu này đã có nhiều năm phục vụ cho giới tài xế Tây Ban Nha. Ý tưởng chủ đạo của chiến lược này là: "Campsa, 60 năm đã đồng hành với bạn".

Để thực hiện chiến lược này, công ty cần tiếp tục ấn hành những sổ tay hướng dẫn lái xe Campsa Driving Guide vốn rất nổi tiếng (bao gồm bản đồ, địa chỉ nhà hàng, khách sạn ...).

Ở một số địa điểm, các trạm xăng Campsa mở những cửa hàng tiện lợi 7-Eleven. Chúng tôi gợi ý họ nên triển khai hệ thống bán lẻ này ở tất cả các trạm xăng cũng như giới thiệu các dịch vụ mới của trạm xăng trên đồng hồ đo lường. Ví dụ như sử dụng các vòi bơm xăng tự phục vụ và thanh toán bằng thẻ tín dụng như nhiều trạm xăng ở Mỹ.

Hóa ra là Campsa cũng đang tài trợ cho một chương trình đua xe. Trong trường hợp này, chúng tôi đề nghị họ nên ngưng lại và chuyển giao việc tài trợ cho người anh em Repsol.

Dĩ nhiên các mẩu quảng cáo của Campsa nên thu hút người xem

bằng lịch sử 60 năm phục vụ khách hàng; qua đó nhắc nhở người xem về những nỗ lực tuyệt vời mà Campsa đã làm được trong thời gian qua.

Thương hiệu của giá cả

Thương hiệu cuối cùng là một thương hiệu địa phương và thật sự không được nhận thức là một thương hiệu mạnh. Bù lại, thương hiệu này không có bất kỳ sự ràng buộc nào với cảm nhận trong tâm trí khách hàng nên có thể được tái định vị theo bất cứ cách nào công ty muốn.

Chúng tôi nhận thấy rằng thuộc tính "giá cả" có thể tạo ra tương lai cho Petronor. Ý tưởng chủ đạo của chiến lược này là: "Petronor! Tiết kiệm hơn cho quãng đường của bạn".

Nói cách khác, thương hiệu này nên được đặt ở những khu vực có lưu lượng giao thông cao với các trụ bơm xăng tự phục vụ, giá thấp, dịch vụ giới hạn và chỉ thanh toán bằng tiền mặt.

Giá cả chưa từng là vấn đề đáng quan tâm trong ngành xăng dầu ở Tây Ban Nha; thế nên, sự xuất hiện của thương hiệu này sẽ chuẩn bị cho một cuộc chiến giá cả nổ ra. Điều quan trọng ở đây là đôi khi bạn cần phải thay đổi ngày hôm nay để sẵn sàng cho ngày mai.

Kiểm soát ba phân khúc thị trường chính với ba thương hiệu khác nhau giúp Repsol sẵn sàng đương đầu với sự xâm nhập của những công ty dầu hỏa đa quốc gia.

Trên đây là bước chuyển mình mà một công ty dầu khí lớn của Tây Ban Nha đã triển khai để duy trì vị trí là một công ty dầu khí hàng đầu trong nước.

Một thảm họa mang tên Hàn Quốc

Daewoo là một tập đoàn công nghiệp (trong tiếng Hàn gọi là chaebol) lớn thứ hai ở Hàn Quốc. Vào tháng 7 năm 1999, Daewoo đã thoát trong đường tơ kẽ tóc một vụ phá sản có thể được xem là lớn nhất Hàn Quốc.

Người Hàn Quốc thường đùa rằng khẩu hiệu của các chaebol Hàn Quốc là "từ mì ăn liền đến vệ tinh". Tuy nhiên, không phải Daewoo thay đổi mối quan tâm mà là Daewoo bao quát hầu như mọi lĩnh vực từ truyền thông, máy tính cá nhân, xây dựng, bảo hiểm, đóng tàu, đến cả khách sạn, điện tử, xe hơi và còn nhiều sản

phẩm khác nữa. Tổng cộng họ có đến 25 công ty con khác nhau.

Tập đoàn này đã lớn mạnh lên khi chính phủ Hàn Quốc có nhiều chính sách tài chính hỗ trợ cho tham vọng mở rộng của các chaebol. Từ điều kiện thuận lợi đó, các tập đoàn này đã học được cách sản xuất hàng hóa nhưng lại không thể hình dung ra cách bán chúng đi và thu được lợi nhuận.

Với 50 tỷ đô la nợ nần, không nghi ngờ gì về việc những con kên kên đang lượn lờ trên không chờ mồi trên vô số những mặt hàng đang chờ bán "xon" bên dưới. Tập đoàn lớn mạnh quá mức này đã buộc phải áp dụng chính sách "ăn uống khắc khổ" một cách nghiêm túc.

Chương 21
Khác biệt hóa đòi hỏi sự hy sinh

Chương 20 đã giúp chúng ta nhận thấy rằng sự mở rộng hay phát triển quá mức có thể gây ảnh hưởng xấu đến việc kinh doanh. Đôi khi chấp nhận từ bỏ một vài mảng kinh doanh có thể đem lại kết quả tốt hơn cho công việc của bạn.

Emery AirFreight từng là một công ty vận tải lớn nhất và chiến lược kinh doanh của họ là cung cấp các gói dịch vụ giao hàng nhanh, giao hàng trong vòng hai ngày, giao bưu phẩm và bưu kiện. (Nghĩa là chuyển giao bất cứ thứ gì khách hàng muốn). Sau đó Federal Express xuất hiện và chấp nhận hy sinh nhiều loại dịch vụ để tập trung vào chỉ một dịch vụ chuyển phát nhanh bưu phẩm. Sự khác biệt của họ là: chuyển phát nhanh.

FedEx nhanh chóng thành công với một thương hiệu được khác biệt hóa tốt. Còn Emery buộc phải phá sản.

Nhiều hơn lại là ít hơn

Nếu bạn nghiên cứu về các dòng sản phẩm qua một thời gian dài, bạn sẽ thấy rằng việc mở rộng thường làm suy yếu sự phát triển, hiếm khi có tác động ngược lại.

Vào thời hoàng kim của mình (những năm 1980), bia Miller có hai thương hiệu: High Life và Lite. Sản lượng bán ra hàng năm của họ là 35 triệu thùng. Thế rồi khi họ thêm thương hiệu bia Genuine Draft thì sản lượng bán của Miller giảm xuống còn 32 triệu thùng vào năm 1990. Họ lại càng tiếp tục mở rộng thêm nhiều thương hiệu Miller, và kết quả là họ không tăng thêm được doanh số trong khi thương hiệu bia Budweiser càng ngày lớn mạnh.

Cuối cùng, sau gần 20 năm mở rộng, Philip Morris - công ty mẹ

của Miller, buộc phải nhúng tay vào bằng việc sa thải ban giám đốc của Miller. (Sao họ không làm điều đó sớm hơn nhỉ?).

Các chàng cao bồi hút thuốc gì?

Philip Morris là một trong những người hiểu rõ câu nói "nhiều hơn đồng nghĩa với ít đi" hơn ai hết vì tình huống tương tự cũng đã từng xảy ra cho Marlboro, thương hiệu hàng đầu của họ.

Trong một nỗ lực để duy trì sự phát triển, cùng với Marlboro Country, Marlboro đã giới thiệu thêm loại Marlboro Lights, rồi đến Marlboro Medium, rồi Menthol, và thậm chí của Marlboro Ultra-Lights. Thật bất ngờ, lần đầu tiên trong lịch sử, doanh số bán của Marlboro bắt đầu tuột dốc nhanh chóng.

Rõ ràng vấn đề là do các chàng cao bồi không thích hút thuốc có mùi bạc hà hay thuốc lá siêu nhẹ.

Và Philip Morris đã rất tinh nhạy khi quay trở lại với thương hiệu Marlboro Country với loại bao bì hai màu đỏ trắng truyền thống. Loại này là nguyên thủy, không hề có mùi bạc hà hay thay đổi kích cỡ điếu thuốc như các thương hiệu con trước đó.

Cốt lõi của vấn đề

Càng mở rộng, bạn càng làm suy yếu ý tưởng khác biệt cốt lõi của bạn. Như trong trường hợp của Marlboro - thương hiệu này vốn đã đại diện cho mùi hương đậm chất. Thật khó để duy trì thuộc tính này nếu bạn bắt đầu giới thiệu một hương vị khác hay một hương vị có mùi nhẹ hơn?

Michelob từng là một loại bia nguyên chất đầy hương vị, đắt tiền và vô cùng thành công. Rồi họ bắt đầu mở rộng với loại bia Michelob Light và Michelob Dry. Thế là thương hiệu này nhanh chóng tuột dốc. Heineken, cũng là một loại bia nguyên chất đắt tiền khác, rõ ràng đã học được bài học từ sai lầm này khi loại bia nhẹ Amstel Light của họ đã thật sự thành công khi được xây dựng dựa trên một ý tưởng khác biệt: "Loại bia 95 ca-lo chưa từng được nếm trải".

Công ty Eveready đã từng kinh doanh theo chiến lược "cung cấp đủ mọi loại pin". Sau đó Duracell có mặt trên thị trường và chấp nhận hy sinh tất cả mọi loại pin khác để chỉ tập trung duy nhất vào một loại pin alkaline.

Duracell nhanh chóng trở thành một thương hiệu chuyên về pin

akaline và sự thành công của Duracell là do chiến lược khác biệt hóa tốt. Nhưng Duracell vẫn không phải là thương hiệu dẫn đầu thị trường nên họ chẳng có gì để mất. Như đã trình bày ở những chương trước, chính nhu cầu phải lớn mạnh khiến cho những thương hiệu hàng đầu dễ bị tấn công hơn cả. Thay vì hy sinh một mảng kinh doanh nào đó, họ lại ôm đồm thêm. Hầu hết những thương hiệu thất bại đều đã từng là một thương hiệu được khác biệt hóa tốt và là những thương hiệu tự hủy hoại chính mình vì những phiên bản thương hiệu thêm vào. Chevrolet đã từng được xem là thương hiệu xe hơi dành cho gia đình, còn ngày nay thương hiệu này đại diện cho loại xe nào? (Không ai trả lời được câu hỏi này).

Porsche là loại xe như thế nào?

Khi bạn đặt câu hỏi này, hầu hết mọi người đều nghĩ đến hình ảnh chiếc Porsche 911 nổi tiếng với 6 máy, hệ thống giải nhiệt bằng gió, động cơ nằm phía sau. Đích thực là một chiếc xe cổ điển.

Thay vì chấp nhận hy sinh, Porsche quyết định tung ra thị trường loại xe 928 có 8 máy, giải nhiệt bằng nước, động cơ nằm giữa và giá bán cao hơn.

Còn giờ đây Porsche là loại xe như thế nào? Một chiếc xe đắt tiền hay có giá thành hợp lý? Một chiếc xe có bao nhiêu máy (4, 6 hay 8)? Hệ thống giải nhiệt bằng nước hay bằng gió? Động cơ đặt ở phía trước hay sau? Hay nói chính xác hơn là câu trả lời không rõ ràng. Kết quả là mãi lực của Porsche bị sụt giảm nhiều đến mức giá thành của những chiếc Porsche vào năm 1993 chỉ còn bằng một phần mười của chiếc 911 vào năm 1986.

Tất cả những chiếc xe không thuộc đời 911 đều biến mất và mãi lực của dòng xe 911 có giá bình dân bắt đầu khởi sắc lại.

Đa năng: "Sự mở rộng" theo xu hướng mới nhất

Đa năng là một đối cực của hy sinh, đó là khi những sản phẩm hội tụ nhiều chức năng cùng lúc.

Thật khó mà bỏ qua các dự đoán về những sản phẩm đa năng thuộc lĩnh vực công nghệ máy tính, truyền thông, điện tử tiêu dùng, giải trí và xuất bản.

Một bài báo vào ngày 18/07/1993 đăng trên tạp chí Newsday dự đoán rằng những sản phẩm đa năng sẽ báo trước cái chết của các loại hình sản phẩm như băng video, cửa hàng video, báo ngày,

kênh truyền hình, tổng đài điện thoại, trang vàng (Yellow Page), tạp chí đặt mua qua đường bưu điện, giáo trình, máy nhắn tin, đầu VCD, sổ chi phiếu và máy cassette.

Chắc hẳn bạn đã nhận thấy rằng nhiều sản phẩm nói trên được dự đoán sẽ biến mất nhưng đến ngày hôm nay vẫn còn tồn tại và thậm chí ngày càng lớn mạnh. (Đôi khi cũng có những dự đoán hơi quá đà.)

Những dự đoán gần đây nhất là điện thoại, video và Internet sẽ được tích hợp trong chiếc ti-vi. Ngay cả các họa sĩ hoạt hình cũng tham gia cuộc chơi với hình ảnh một quý ông và một màn hình Sony lớn trên vai đang nói lời chào "Hello!".

Nếu theo dõi lịch sử kinh tế, bạn sẽ thấy rằng việc tích hợp nhiều chức năng hiếm khi đạt được hiệu quả. Các sản phẩm đa chức năng thường chết yểu.

Những thảm họa do tích hợp các chức năng mới và cũ

Năm 1937, chúng ta có loại máy bay phản lực lên thẳng, một sự kết hợp giữa trực thăng và máy bay phản lực, nhưng nó chưa bao giờ cất cánh khỏi mặt đất. Điều tương tự cũng xảy ra với xe bay Hall Flying Car vào năm 1945 hay xe bay Taylor Aerocar vào năm 1947.

Năm 1961, Amphicar, sự phối hợp đầu tiên giữa xe hơi và thuyền, ra đời. Ý tưởng này nhanh chóng thất bại. (Mọi người hình dung rằng họ có thể neo thuyền lại dưới sông rồi chui vào xe hơi và lái về nhà).

Gần đây, loại máy truyền thông cá nhân EO của Công ty điện thoại AT&T là một loại điện thoại di động, thư điện tử, sổ tay cá nhân và máy tính điều khiển bằng viết stylus. Tiếp đến là sản phẩm Doc-it của Okidata, một loại máy in kết hợp với máy tính, máy fax, scan và copy. Và cuối cùng là PDA hay Newton MessagePad, một máy tổng hợp các chức năng trên của Apple.

Tất cả những loại máy đa chức năng kể trên đã không còn hiện hữu. Trong trường hợp này, mở rộng đồng nghĩa với việc chọn con đường chết.

Tại sao đa chức năng lại không hiệu quả?

Nếu muốn có một sản phẩm đa chức năng, bạn phải chấp nhận hy sinh. Bởi vì, các nhà thiết kế của bạn có thể phải bỏ kiểu dáng sản

phẩm đơn chức năng, nhưng xuất sắc, để thiết kế lại một kiểu dáng sản phẩm đa chức năng.

Liệu một chiếc xe tuyệt vời lại cũng có thể là một chiếc thuyền xuất sắc? Đương nhiên là không thể. Nếu bạn cần đến một chiếc xe đua, hãy chọn chiếc Ferrari. Nếu muốn có chiếc thuyền tốc độ, hãy chọn thương hiệu Cigarette.

Liệu vỏ xe của loại xe đua Công thức I (Formula One) cũng là loại dành cho xe thông thường? Dĩ nhiên là không. (Vỏ xe đua không có những lớp bố).

Ai cũng muốn thứ tốt nhất trong một dòng sản phẩm, chứ không phải một thứ thập cẩm, lai tạp với quá nhiều chức năng.

Mọi người lại không muốn từ bỏ những tính năng quan trọng nhất của một sản phẩm chỉ để sở hữu những tính năng khác. Bạn có quyền tích hợp nhiều tính năng trong một sản phẩm, nhưng không có gì đảm bảo rằng sản phẩm của bạn sẽ được thị trường đón nhận nồng nhiệt.

Nếu sản phẩm đa năng của bạn không vượt trội so với sản phẩm có chức năng chuyên biệt thì rõ ràng là bạn không tạo được sự khác biệt đáng kể.

Một số cách hy sinh

Chúng tôi đã tổng hợp ba cách hy sinh cần thiết để tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của bạn:

1- Hy sinh sản phẩm: Chỉ tập trung vào một loại sản phẩm. Cách này hiệu quả hơn hẳn mọi hình thức tiếp cận "mọi thứ cho mọi người" (trừ phi bạn sử dụng đa thương hiệu). Ví dụ: Duracell với pin alkaline, KFC với gà rán, Foot Locker với giày thi đấu dành cho các vận động viên, White Castle với hamburger nhỏ, Subaru với xe hai cầu (4WD), Southwest Airlines với các đường bay ngắn. Bạn có thể trở nên khác biệt khi trở thành thương hiệu đặc thù và có chất lượng tốt nhất trong dòng sản phẩm của mình.

2- Hy sinh thuộc tính: Chỉ tập trung vào một thuộc tính sản phẩm chứ không ôm đồm các thuộc tính khác. Sự tập trung này tạo sự khác biệt cho bạn khi thuộc tính đó mặc nhiên được nhìn nhận là thuộc về sản phẩm của bạn. Volvo sở hữu thuộc tính "an toàn". Crest sở hữu thuộc tính "ngừa sâu răng". Nordstrom sở hữu thuộc tính "chất lượng dịch vụ tuyệt hảo." Dell sở hữu thuộc tính "bán hàng trực tiếp". Sản phẩm của bạn có thể có nhiều thuộc tính

nhưng thông điệp quảng bá của bạn chỉ nên tập trung vào một thuộc tính mà bạn muốn sở hữu.

3- Hy sinh thị trường mục tiêu: Chỉ tập trung vào một thị trường khách hàng mục tiêu trong một dòng sản phẩm. Sự tập trung này tạo sự khác biệt khi sản phẩm của bạn được ưa chuộng trong phân khúc thị trường đó. Pepsi là nước ngọt dành cho "thế hệ trẻ" (generation next), Corvette là dòng xe thể thao 2 cửa cao cấp của Chevrolet dành cho những người yêu sự trẻ trung, bia Corona và xe Porsche dành cho những bạn trẻ nhiều hoài bão.

Tuy nhiên, khi theo đuổi phân khúc thị trường khác, bạn sẽ đối diện nguy cơ đánh mất những khách hàng quen thuộc của mình.

Dù làm bất cứ điều gì, bạn cũng không nên đặt tham vọng quá mức mà hãy dừng lại ở chính sản phẩm, thuộc tính giá trị hay phân khúc thị trường mạnh nhất của mình.

Thái độ nào khi phải hy sinh?

Các công ty thường hay nản lòng khi đề cập đến sự hy sinh. Thật sự thì không ai muốn phải hy sinh một thứ gì đó hoặc phải ép mình gắn bó với một thứ mà họ cảm thấy như một thị trường giới hạn.

Nhưng sự nản lòng này sẽ biến mất khi các công ty hiểu được rằng: Thông điệp quảng cáo, sản phẩm kinh doanh và sản phẩm tạo lợi nhuận là ba phạm trù hoàn toàn khác nhau.

Lấy Burger King làm ví dụ. Burger King nên quảng cáo thương hiệu của mình là "nướng chứ không chiên" (Broiling, not frying) để khác biệt với McDonald's. Khi khách hàng đến, họ có thể phục vụ món gà, món khoai tây chiên hay bất cứ món gì khác. Sẽ chẳng có ai quan tâm đến việc họ nướng hay chiên. Và, lợi nhuận thực sự của họ lại đến từ việc bán nước giải khát, thứ mà họ không tốn tiền quảng cáo.

Liệu bạn đã nắm được ý tưởng chưa? Trong nhiều trường hợp, việc hy sinh thực sự nằm ở thông điệp quảng cáo mà bạn muốn gởi đến mọi người để nhấn mạnh sự khác biệt của bạn. Một khi bạn đã thu hút được các đối tượng tiềm năng, bạn có thể kinh doanh bất cứ thứ gì bạn có. Lúc này, việc bạn kiếm lợi nhuận từ đâu lại là một vấn đề khác.

Vì vậy, "sự hy sinh" chỉ giới hạn trong việc giới thiệu với khách hàng tiềm năng để được chấp nhận chứ thực sự không hề giới hạn

sản phẩm kinh doanh một khi khách hàng tiềm năng đã tìm đến bạn. (Cũng như FedEx vẫn có những dịch vụ vận chuyển thông thường, bên cạnh dịch vụ chuyển phát nhanh đặc thù của mình).

Đến đây, bạn đã cảm thấy thoải mái hơn chưa?

Chương 22
Khác biệt khắp mọi nơi

"Các bạn trẻ, hãy toàn cầu hóa!" là lời khuyên của Theodore Levitt khi bài báo "Toàn cầu hóa của thị trường" ("The Globalization of Markets") của ông được phát hành vào năm 1983. Kể từ đó, toàn cầu hóa trở thành một đề tài chủ đạo của mọi chiến lược kinh doanh mang tầm quốc tế.

Đây quả là một ý tưởng rõ ràng: Bạn điều hành một thương hiệu toàn cầu với một ý tưởng có sự khác biệt lớn, ở khắp mọi nơi từ Akron, Ohio cho tới Aukland, New Zealand. Khách du lịch hay người dân bản địa đều có cùng một cảm nhận về thương hiệu của bạn. Bạn chỉ cần một nhóm nhân viên marketing nên sẽ tiết kiệm được nguồn lực nhân sự và thời gian. Bạn chỉ cần một mẫu thiết kế và một cái tên toàn cầu nên chi phí sản xuất sẽ giảm đáng kể. Bạn chỉ cần sử dụng chung một mẫu quảng cáo nên chi phí truyền thông sẽ không lớn. (Và đại lý quảng cáo mà bạn sử dụng cũng sẽ hài lòng vì họ không phải dốc sức quá nhiều để quảng cáo cho bạn.)

Nhưng cũng hiếm có ý tưởng nào được khai thác quá mức và bị sử dụng sai nhiều như ý tưởng này!

Đánh đúng chỗ

Cũng tương tự như tính quốc tế của marketing, gôn (golf) là một môn thể thao mang tính toàn cầu. Nhưng ngay từ lúc nhập môn, người chơi gôn đã biết rằng: Bạn phải đánh đúng chỗ quả bóng mới đi xa và đúng hướng. Đây là điều mà những người làm marketing thường không mấy quan tâm.

Theo nhận định của Chủ tịch Viện Marketing Hellenic, Hy Lạp, thì: "Một sản phẩm được chuẩn hóa và chuyển tải cùng một thông

điệp tại mọi quốc gia trong hệ thống phân phối của bạn hoàn toàn chỉ là lý thuyết". Mặc dù khái niệm về một sản phẩm có thể là toàn cầu nhưng khái niệm đó cần phải tương thích với những khác biệt của từng nền văn hóa, thể chế luật pháp và cả khả năng sản xuất của địa phương. Sự quan tâm và nhu cầu của khách hàng ở các địa phương, các khu vực trên thế giới không phải lúc nào cũng giống nhau.

Tuy nhiên, bạn không nên xem nhẹ tính cạnh tranh của địa phương. Có thể vào lúc bạn đang tung cánh ở phía bên kia trái đất thì ở phía bên này, một công ty địa phương đã kịp nắm bắt ý tưởng khác biệt của bạn.

Hương cà phê Phần Lan

Phần Lan tuy là một đất nước nhỏ bé nhưng là một trong những nước có tỷ lệ người uống cà phê nhiều nhất thế giới với mức tiêu thụ bình quân 160 lít một người mỗi năm.

Tập đoàn General Foods nhắm vào thị trường Phần Lan bằng thương hiệu cà phê Thụy Điển Gevalia - loại cà phê pha trộn giữa cà phê Indonesia, Đông Phi và Colombia. (Trên bao bì của Gevalia có in dòng chữ: "Cà phê cho Đức Vua Thụy Điển và Hoàng gia" ('His Majesty the King of Sweden and the Royal Court'). Tuy nhiên, cánh cửa bước vào thị trường Phần Lan của người khổng lồ General Foods đã bị chặn đứng bởi một thương hiệu địa phương lâu đời - cà phê Paulig.

Ở Phần Lan, cà phê Paulig chiếm giữ một vị trí cao. Đây là loại cà phê nguyên chất, thơm ngon và sở hữu được nhiều yếu tố xã hội thuận lợi nhất định. (Yếu tố xã hội của cà phê ở Phần Lan là quan trọng, chẳng hạn như, người ta thường tự thưởng cho mình một tách cà phê ngon sau khi hoàn thành tốt một công việc nào đó.)

Vậy có còn chỗ cho sản phẩm cà phê công nghiệp với thông điệp toàn cầu không? Câu trả lời là không ở Helsinki. Cà phê Paulig với hạt cà phê được chế biến tại chỗ vẫn chiếm giữ vị trí hàng đầu với hơn 50% tổng thị phần và Gevalia phải đối đầu với một tình huống thực sự nghiêm trọng.

Những thương hiệu toàn cầu

Tính toàn cầu thể hiện rất phổ biến trong cuộc sống của chúng ta cũng như trong marketing.

Olay là loại mỹ phẩm đầu tiên nói với phụ nữ khắp thế giới rằng

họ có thể trở nên xinh đẹp hơn ở bất cứ độ tuổi nào.

Một số công ty có thể sử dụng đặc tính nguồn gốc và tính kế thừa quốc gia của mình để tạo nên những thuộc tính toàn cầu (miễn là họ có đủ nguồn lực tài chính để được thị trường nhận biết). Levi Strauss và Disney là hai thương hiệu đại diện cho những giấc mơ Mỹ. Chanel và Louis Vuitton giới thiệu với thế giới sự thanh lịch của người Pháp. Armani trình diện thế giới một phong cách Ý và Burberry đại diện cho những giá trị cổ điển của người Anh.

Nhưng đối với hầu hết những người làm marketing đang theo đuổi giấc mơ về "một thế giới đại đồng", thực tế lại không hỗ trợ nhiều cho những giấc mơ của họ.

Thương hiệu tiên phong toàn cầu cũng có các giới hạn

Nestlé đã là một công ty toàn cầu ngay từ những ngày đầu tiên xuất hiện trên thị trường. Vào thập niên 1860, dược sĩ Henri Nestlé đã quan tâm đến mức tử vong cao nơi trẻ em. (Tỷ lệ tử vong của trẻ em Thụy Sĩ vào thời đó cao hơn nhiều so với các nước đang phát triển ngày nay). Ông đã phát triển một trong những sản phẩm Nestlé đầu tiên, bột ngũ cốc cho trẻ em, để giúp các em có đủ chất dinh dưỡng cần thiết.

Henri Nestlé có hai bước đi lớn. Đầu tiên, ông nâng tầm quốc tế cho sản phẩm ngay từ những ngày đầu. Sản phẩm của ông đã có mặt ở năm nước châu Âu chỉ sau 5 tháng góp mặt vào thị trường. Kế đến, ông muốn xây dựng một thương hiệu của riêng mình. Lúc đó đã xuất hiện nhiều thương hiệu của cửa hàng (nhãn hiệu riêng) nhưng ông là một trong những người đầu tiên xây dựng thương hiệu của nhà sản xuất.

Ngay cả khi đã có được lực đẩy toàn cầu mạnh mẽ như thế, Nestlé vẫn nhận thấy rằng theo thời gian thì những thương hiệu toàn cầu vẫn chưa đủ mạnh để giành được chiến thắng trên thương trường.

Kết quả một phân tích được công ty tư vấn McKinsey thực hiện vài năm trước đây cho thấy Nestlé nuôi nhiều "ngựa" dành cho nhiều "cuộc đua" khác nhau. Cụ thể, Nestlé đang sở hữu:

- Hàng chục thương hiệu toàn cầu như Baci, Buitoni, Carnation, Kit Kat, Maggi, Mighty Dog, Perrier… (các USP của từng sản phẩm thay đổi theo từng quốc gia).

- Hơn một trăm thương hiệu khu vực như Alpo, Contadina, Herta,

Mackintosh, Vittel… (không mang tầm vóc toàn cầu).

- Hơn 700 thương hiệu địa phương như Brigadeiro, Solis và Texicana (cũng chẳng mang tầm vóc toàn cầu chút nào cả).

Giới hạn của thịt bò McDonald's

Sự hào nhoáng đầy cholesterol của McDonald's xuất phát từ di sản và cội nguồn Mỹ. Biểu tượng cổng vàng (golden arch) của họ thể hiện tham vọng vươn ra toàn thế giới nhưng họ vẫn phải thực hiện công việc kinh doanh của mình theo đặc thù của từng địa phương. Chẳng hạn như:

- Đức là thị trường lớn thứ hai ngoài nước Mỹ và cũng là thị trường nhiều thách thức với McDonald's. Thực đơn ở đây thay đổi khá nhiều (Oriental Burger) và có thêm các món chay (Veggie McNuggets).

- Các cửa hàng McDonald's ở Ý có thêm quầy phục vụ cà phê espresso nóng.

- Tại Trung Quốc, các mẩu quảng cáo trên truyền hình thường sử dụng hình ảnh trẻ em để giải thích cho những người lớn tuổi hiểu hơn về McDonald's. (Không có chỗ để McDonald's quảng cáo cho di sản của mình).

- Tại Úc, nơi có nhiều cửa hàng McDonald's nhượng quyền nhất thì các mẩu quảng cáo trên truyền hình lại sử dụng hình ảnh những ngôi sao điện ảnh Mỹ đã qua đời như Marilyn Monroe và James Dean.

Theo lời của Leo Burnett, giám đốc dịch vụ khách hàng toàn cầu, chịu trách nhiệm quản lý thương hiệu McDonald's tại 18 quốc gia thì: "Marketing ngành đồ ăn thức uống vô cùng khó khăn bởi mỗi người đều có quan niệm riêng của mình và đó thường lại là những quan niệm hoàn toàn khác nhau. Loại bánh mì hương vị Mỹ của McDonald's có thể được ưa thích ở Mỹ La-tinh hoặc một số thị trường châu Á nhưng lại không thích hợp với châu Âu khi người dân nơi đây không mấy hài lòng với tính đế quốc của Mỹ".

Thế nên, các mẩu quảng cáo trên truyền hình của McDonald's ở Anh chỉ nhấn mạnh vào chất lượng thực phẩm chứ không hề nhắc đến tính kế thừa Mỹ.

Bia vòng quanh thế giới

Heineken là một thương hiệu bia toàn cầu.

Hãng bia lớn thứ nhì thế giới này khá cẩn trọng về sự nhất quán trong sản phẩm của họ. Tất cả nhà máy bia của Heineken đều sản xuất bia theo cùng một công thức. Để chắc chắn là sản phẩm của họ luôn đồng nhất ở khắp nơi trên thế giới, cứ mỗi hai tuần, các nhà máy phải gởi mẫu bia về cho những chuyên gia nếm bia ở Hà Lan kiểm nghiệm. Công ty cũng tiến hành mua lại những vỏ chai bia của mình ở những cửa hàng nhỏ ở những nơi rất xa xôi, như Thượng Hải chẳng hạn, để mang về kiểm nghiệm.

Từng dòng chữ trên nhãn, màu sắc bao bì cho đến hình dáng chai đều phải đồng nhất.

Vậy ý tưởng khác biệt của loại bia thượng hạng này là gì? Đó là sự chuẩn hóa hương vị của từng chai bia trên khắp hành tinh. Karel Vuursteen, cựu giám đốc điều hành của Heineken, nói rằng bạn chỉ có thể chuẩn hóa hương vị chứ không thể chuẩn hóa chiến lược marketing.

Vuursteen nói: "Chúng tôi không tin là bạn có thể quảng bá cho mọi nền văn hóa theo cùng một cách. Ở Mỹ và Tây Âu, bia là một phần của cuộc sống, đó là một thứ nước giải khát thông thường. Ở Úc và New Zealand, bia là một sản phẩm đại diện cho phái mạnh. Nhưng với các nước Đông Nam Á, bia lại được xem như phái yếu, 'nữ tính' bởi không mạnh như rượu. Vô cùng phức tạp! Vì vậy chúng tôi để các đại diện kinh doanh của chúng tôi được tự do sáng tạo trong công tác bán hàng và ý tưởng quảng cáo".

Khác biệt ở Ấn Độ

Ấn Độ là vùng đất của marketing phi tiêu chuẩn.

Bạn đừng nghĩ rằng bạn cứ mang sản phẩm đến đó rồi chỉ tập trung vào nhóm khách hàng thuộc tầng lớp trung lưu (ước khoảng 260 triệu người) là ổn.

Hãy cẩn thận! Đất nước này không có nhiều tiền để tiêu xài đến thế đâu. Thu nhập bình quân của một người chủ gia đình ở Ấn Độ chỉ là 833 đô la một năm. Với mức thu nhập này, một máy truyền hình rẻ tiền và một chiếc máy may rẻ tiền là tất cả những gì mà một chủ gia đình người Ấn có thể chi phí cho gia đình anh ta. Dĩ nhiên là dân Ấn vẫn xài điện thoại di động nhưng thường chỉ để ghi nhận các số điện thoại gọi tới và dùng điện thoại bàn để trò chuyện. Thời lượng sử dụng điện thoại trung bình của người Ấn là không quá năm phút hàng tháng.

Để kinh doanh được ở đất nước này, bạn phải bán những sản phẩm mà mọi người có thể kham được, chẳng hạn như những gói thuốc lá hay ống kem đánh răng với giá chỉ vài xu.

Reebok bán giày thể thao cho thị trường Ấn Độ chỉ với giá 23 đô la. KFC có thêm những phần ăn tiết kiệm, thức ăn chay địa phương và cả món cà ri (những thực đơn bổ sung này đã khiến mãi lực của KFC tăng vọt 200%). McDonald's thì có món Maharajah Mac (thịt cừu). GE-Godrej, một công ty liên doanh Mỹ-Indo, thì nhận thấy rằng những tiện nghi trong nhà làm tăng giá trị của chủ nhân và đã thành công lớn khi sản xuất ra những máy lạnh với kiểu mẫu sang trọng để khách hàng trưng ra trong phòng khách.

Để bán hàng ở Ấn Độ, bạn phải làm theo cách của người Ấn, chứ đừng áp đặt họ theo cách của bạn.

Các quy tắc xây dựng thương hiệu toàn cầu

Trước khi quyết định xem một ý tưởng khác biệt nào đó liệu có đủ sức nâng thương hiệu của bạn lên tầm thế giới hay không, bạn nên ghi nhớ một số điều sau:

- Ý tưởng bạn đang áp dụng có thể sai lầm. Đôi khi quay trở lại với ý tưởng trước đây có thể đem lại kết quả khả quan hơn.

Vì những lý do mà chúng ta không bao giờ có thể hiểu được, Coke đã rời bỏ "the real thing" - một thông điệp đầy sức mạnh ngụ ý rằng chỉ có một thứ nước ngọt là đích thực, mọi thứ nước ngọt khác đều là sản phẩm của sự sao chép.

Nhưng ở Nga đang có hiện tượng quay lại với cội nguồn và tôn trọng những gì đích thực. Vì vậy, ở Mát-xcơ-va, câu chủ đề của chiến dịch quảng cáo Coke là "Uống một huyền thoại" ('Drink the legend"). Đó là một nước uống "thứ thiệt" nhưng với cách giới thiệu mới.

- Các thuộc tính có thể thay đổi theo từng biên giới quốc gia. Như bạn đã biết, một thuộc tính của bia có thể thay đổi từ một thứ thể hiện sự mạnh mẽ, nam tính thành một sản phẩm dành cho phái yếu tùy theo nền văn hóa địa phương.

Tương tự, những thuộc tính của một thương hiệu cũng có thể thay đổi. Ở Mexico, Corona là một loại bia cấp thấp, mang tính bản địa. Bạn có thể mua một lốc 6 chai bia trong một siêu thị (supermercado) ở Mexico City với giá 2,5 đô la. Nhưng ở Mỹ, thương hiệu này lại là một loại bia cao cấp, thời thượng. Cùng một

lốc 6 chai đó, bạn sẽ phải trả đến 6 đô la ở Atlanta. Người Mễ thật sự bối rối vì Corona đang là loại bia nhập khẩu bán chạy nhất ở Mỹ.

Hãy xét đến trường hợp của sữa chua. Đối với người Mỹ thì đây là một loại thực phẩm bổ dưỡng và thương hiệu Dannon đáp ứng được tiêu chí này. Nhưng ở Pháp, Dannon bị xem là một sản phẩm nuông chiều theo khẩu vị. Thế nên, công ty này đã phải thành lập thêm một viện sức khỏe, một trung tâm nghiên cứu thực sự về thực phẩm và giáo dục.

- Thương hiệu dẫn đầu thị trường cần linh động thích ứng thị trường. Nescafé là thương hiệu cà phê hàng đầu của Nestlé trên toàn thế giới nhưng ở Ấn Độ, Nestlé đã phải tạo ra loại cà phê hòa tan mang tên Sunrise để thích ứng với khẩu vị địa phương. Sunrise là cà phê có pha thêm rễ rau diếp để giữ được hương vị quen thuộc và đậm đặc hơn. Mãi lực của Sunrise ở Ấn Độ vượt xa thương hiệu nổi tiếng thế giới Nescafé.

- Tính kế thừa có thể không được tôn trọng. Kellogg's là một thương hiệu lâu đời đầy tự hào về các loại ngũ cốc. Nhưng đó là một loại thức ăn không phổ biến ở Ấn Độ bởi người Ấn thích ăn sáng với những bữa ăn đầy đủ gia vị bởi họ tin rằng những thức ăn này cung cấp đủ năng lượng cho họ trong ngày. (Người Ấn tin rằng thực phẩm định hình cơ thể và trạng thái tâm tính con người).

Tính kế thừa chẳng là gì cả trong trường hợp này.

- Tính đặc biệt có thể bị lu mờ. Lux là gì ? Bạn có thể nhìn thấy thương hiệu này khắp nơi ở châu Á với những ngôi sao màn bạc gợi cảm của Mỹ trong những phòng tắm thật ấn tượng như Demi Moore, Liz Taylor và Brooke Shield.

Ở Indonesia, Lux chỉ đơn giản là một cục xà bông hết sức bình thường.

Ở Trung Quốc, Đài Loan và Philippines, Lux là dầu gội đầu.

Ở Nhật, Lux là thương hiệu của mọi sản phẩm dưỡng thể từ xà bông tắm cho đến dầu gội đầu.

Thật khó để thuyết phục với mọi người rằng thương hiệu của bạn là chuyên biệt khi bạn buộc phải thay đổi để phù hợp với từng vùng địa lý.

Một cho tất cả?

Giám đốc dịch vụ khách hàng của một công ty thiết kế toàn cầu nói rằng: "Thương hiệu cần phải nhất quán nhưng cũng có thể là những sản phẩm khác nhau trong những thị trường khác nhau. Lợi ích đạt được dường như chỉ dành cho các công ty đại gia vì xét đến phạm vi kinh tế thì những công ty này sẽ tiết kiệm được đáng kể. Họ không có nhiều nhân lực để nghĩ đến việc xây dựng thương hiệu một cách chiến lược".

Và đó là trở ngại của chiến lược toàn cầu hóa tổng lực. Thị hiếu và sở thích thay đổi, sự ưa chuộng thay đổi và con người cũng thay đổi.

Bạn có thể khác biệt hóa ở bất cứ nơi đâu, nhưng bạn không thể khác biệt hóa với cùng một ý tưởng.

Chương 23
Duy trì sự khác biệt

Như chúng tôi đã trình bày trong các chương trước, chính mong muốn phát triển không ngừng khiến các công ty sa vào bẫy "đáp ứng mọi yêu cầu của mọi khách hàng" ("everything for everybody"). Điều này có nghĩa là sự khác biệt đã không còn nữa. (Chúng tôi sẽ không làm bạn chán nản bằng những ví dụ khác nữa).

Tuy nhiên, chúng tôi muốn gợi ý cho bạn một vài hướng dẫn quan trọng để bạn duy trì sự khác biệt của mình. Những hướng dẫn này sẽ giúp bạn đi đúng hướng, tránh sự mơ hồ, lan man.

Ghi nhớ sự khác biệt của bạn

Một khi bạn đã gầy dựng thành công công ty và thương hiệu của mình thì việc quản trị phải luôn được gắn liền với đặc tính cốt yếu hoặc sự khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Nhưng theo thời gian và qua những lần thay đổi nhân sự cấp quản lý thì sự khác biệt đó có thể bị ảnh hưởng ít nhiều do chiến lược thay đổi và do những ký ức liên hệ đến quá khứ cũng nhạt nhòa dần.

Dù sao bạn cũng phải nghĩ ra cách nào đó để duy trì cảm nhận về sự khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ trong suy nghĩ của những thế hệ quản trị sau này. Bạn không thể để họ tách biệt với chiến lược đã định hình. Đó chính là điều mà General Motors đã mắc phải khi họ bắt đầu đồng nhất các thương hiệu của mình và định giá bán gần như tương đương vì những lý do tài chính.

Chính ký ức sai lệch này đã dẫn đến sự suy giảm nhanh chóng doanh số và thị phần của General Motors.

Câu chuyện của Chuỗi siêu thị Sears

Sears là một nhà bán lẻ huyền thoại đang chịu áp lực của các cuộc tấn công từ mọi phía. Wal-Mart, Kmart, Target, Home Depot, Ames, Circuit City và vô số những nhà bán lẻ khác đang khiến cuộc sống và tương lai của Sears trở nên vô cùng khó khăn.

Trở nên khác biệt trong một thế giới bán lẻ ngày càng bùng nổ là điều hết sức khó khăn. Nhưng Sears đã tạo ra sự khác biệt cho mình bằng cách nào? Sears chính là nhà bán lẻ đầu tiên và duy nhất đã xây dựng thành công những thương hiệu chủ đạo như: trang thiết bị Kenmore, công cụ Craftsman, pin Diehard, vỏ xe Roadhandler và sơn Weatherbeater. Đây là những sản phẩm có chất lượng tuyệt vời với giá cả hợp lý và được bảo hành đầy đủ và chỉ có bán tại Sears.

Đây cũng là những thương hiệu tạo nên sự khác biệt cho Sears. Vì vậy, tương lai của họ phụ thuộc vào việc gìn giữ sức mạnh của những thương hiệu này và tiếp tục đi theo chiến lược kinh doanh mà họ đã từng làm trong quá khứ: xây dựng thêm những thương hiệu mới.

Luôn bám sát những gì đã khiến Sears thành công chính là chìa khóa để Sears luôn luôn khác biệt.

Phá cách

Bob Lutz, Chủ tịch của Chrysler, đã viết một cuốn sách với tựa đề Những kẻ khí phách (Guts). Trong đó có một chương rất đáng giá quyển sách với tiêu đề “Khi mọi người làm điều đó, bạn đừng làm! (“When everybody else is doing it, don’t”). Không có câu nói nào chuyển tải được đầy đủ ý nghĩa như câu này. Để trở nên khác biệt, bạn phải biết suy nghĩ "phá cách". Bạn phải có đủ sự can đảm để dám đi ngược với những gì được công nhận là đúng.

Như đã trình bày trong những chương trước, khi Michael Dell khởi đầu công ty máy tính bé nhỏ của mình, anh đã biết rằng mình không thể cạnh tranh với những công ty hiện có để giành lấy những kệ trưng bày sản phẩm trong các cửa hàng bán máy tính. Quy luật bất thành văn của ngành công nghiệp lúc đó là các máy tính phải được bày bán ở cửa hàng. Mọi công ty đều tin rằng khách hàng không cảm thấy tin tưởng vào một công ty bán hàng qua bưu điện với những loại sản phẩm hiện đại như vậy.

Michael Dell đã đánh đổ quy luật. Anh làm ngơ với những quy luật được xem là chuẩn mực của ngành và trực tiếp đảm nhiệm khâu tiếp thị cho sản phẩm của mình. Không bao lâu sau, công ty non

trẻ do anh thành lập đã trở thành một công ty trị giá hàng tỷ đô la.

Hầu hết các công ty đều tin rằng con đường để thành công là noi theo tấm gương thành công của những người đi trước. Suy nghĩ này đã khiến họ bỏ rơi ý tưởng khác biệt của mình để tìm kiếm những thuộc tính khác biệt vốn thuộc sở hữu của người khác. Pepsi đã từ bỏ thuộc tính "new generation" (thế hệ mới) của mình để trở thành một thức uống đại trà cho tất cả mọi người. Burger King nhắm đến đối tượng khách hàng là trẻ em – một thuộc tính vốn đã thuộc về McDonald's. Cadillac thì nỗ lực hết mình để bán những chiếc xe Cadillac có kích thước nhỏ gọn cho giới trẻ.

Điều mà các công ty này chưa nhận ra là: "Một khi bạn đã phá cách, hãy luôn kiên định với sự phá cách đó".

Phá cách với động cơ phản lực

Một trong những cách tốt nhất để phá cách là tái xác định việc kinh doanh và chiến lược kinh doanh.

Do vướng mắc những vấn đề về kỹ thuật nên động cơ phản lực GE90 đã thua Pratt & Whitney và Rolls-Royce nên không được chọn làm động cơ cho máy bay Boeing 777. Vì vậy khi phiên bản 777X của loại máy bay này được phát triển, General Electric đã nhanh chóng xem đây là một cơ hội để thẩm định lại việc kinh doanh của họ. Chiến lược này gồm hai phần.

Phần một là thuyết phục Boeing bán máy bay trọn gói gồm cả động cơ và thân máy bay. Đây là một điều trái ngược với lệ thường khi Boeing chỉ bán thân máy bay cho các hãng hàng không và những hãng này sẽ quyết định việc chọn động cơ (chọn lựa giữa General Electric, Pratt & Whitney hay Rolls-Royce). General Electric đã xóa bỏ tiền lệ này bằng cách giới thiệu dịch vụ bảo dưỡng trọn gói tính theo giờ bay và gánh lấy những rủi ro chi phí bảo dưỡng có thể xảy ra cho các hãng hàng không.

Phần hai là ký kết một thỏa thuận chia đôi chi phí phát triển phiên bản mới. Thỏa thuận này sẽ giúp Boeing tránh khỏi những rủi ro trong việc bảo đảm công năng vận hành của máy bay mới.

Đổi lại, Boeing sẽ ký hợp đồng đồng ý General Electric làm nhà cung cấp độc quyền động cơ cho các loại máy bay đường dài của mình. Với một thỏa thuận trị giá khoảng 12 triệu đô la, chiến lược "phá cách" này của General Electric có thể đem lại 20 tỷ đô la doanh thu trong 20 năm tới.

Hãy nhất quán

Một khi đã xây dựng được sự khác biệt thì nhiệm vụ tiếp theo là bạn hãy thể hiện sự khác biệt này trong mọi hoạt động của mình. Định hướng này không chỉ tác động đến khách hàng mà còn ảnh hưởng đến cả đội ngũ nhân viên của bạn.

Tính nhất quán được thể hiện dưới nhiều hình thức, điển hình là nhất quán trong thông điệp quảng cáo của bạn. Các công ty thường phát triển một thông điệp khác biệt hóa đơn giản nhưng hiệu quả và thể hiện ý tưởng khác biệt này qua các hình thức quảng cáo. Tuy nhiên, bộ phận quan hệ đối ngoại của công ty lại thường đi theo một hướng khác. Rồi thì có những nhân viên quảng cáo của bạn lại muốn thực hiện công việc theo cách của họ, và cả những nhân viên đối nội lại nói chuyện với các cổ đông theo một cách khác và với Phố Wall một cách khác nữa.

Thay vì cùng hoạt động trên một ý tưởng nhất quán, các nhóm nhân viên, các bộ phận chỉ muốn làm theo ý riêng để công việc của họ được thuận lợi hơn mà không quan tâm đến hiệu quả công việc chung của các nhóm đồng nghiệp khác.

Người duy nhất có thể khiến mọi người làm việc theo cùng một hướng chính là CEO. Vị trí này vô cùng quan trọng vì phải nối kết mọi người cùng tập trung vào một thông điệp.

Những cuộc gặp gỡ không dễ dàng

Nếu Burger King chấp nhận định hướng kinh doanh tập trung vào đối tượng khách hàng là người lớn thì CEO cần phải trực tiếp đến những cửa hàng nhượng quyền của công ty để kiểm tra xem họ đã cắt bỏ hoàn toàn những phần ăn trẻ em chưa. Vị CEO này cũng cần phải thông báo cho nhóm đầu bếp là "Không chuẩn bị những phần ăn trẻ em nữa" và với nhóm nhân viên quảng cáo là: "Không cần hợp tác với hãng Disney nữa". Ông cũng phải đến gặp những chuyên gia và hãng quảng cáo của mình để trình bày ý tưởng mới: "Burger King dành cho người lớn còn McDonald's mới dành cho trẻ em. Từ đây trở đi, chúng tôi muốn mọi thông điệp của chúng tôi đều phải chuyển tải được ý tưởng này".

Cuối cùng, vị CEO này phải thu hết can đảm để đến gặp hội đồng quản trị và các cổ đông ở Phố Wall để giải thích lý do công ty từ bỏ phân khúc thị trường trẻ em và gia đình. (Tất cả những cuộc gặp gỡ nói chuyện như thế này đều không dễ dàng và có thể đây cũng là lý do mà hầu hết các công ty đã từ chối theo đuổi chiến lược mà

chúng tôi đã giới thiệu với họ nhiều năm về trước).

Nhất quán trong hoạt động

Chúng tôi đã từng đề cập đến ngân hàng Wells Fargo và việc họ sử dụng tính kế thừa của mình để trở nên khác biệt hóa bằng hai thuộc tính nhanh chóng và chất lượng phục vụ. Ý tưởng của họ là: "Fast then. Fast now" (Xưa nay đều nhanh chóng).

Nhưng để làm chủ được sự khác biệt đó, ngân hàng sẽ phải nỗ lực nhiều hơn để thực hiện một chương trình quảng bá tích hợp. Họ sẽ phải làm việc hết mình để phát triển những dịch vụ đáp ứng khách hàng nhanh chóng.

Ngân hàng cũng phải xây dựng một chương trình nội bộ tập trung hết mức để làm cho nhân viên của mình nhạy bén hơn trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Lời hứa hẹn "nhanh chóng" đòi hỏi bạn phải nhất quán với thuộc tính này. Bất cứ điều gì không nhất quán của bạn cũng sẽ bị khách hàng nhanh chóng nhận ra.

Cách đây vài năm, khi công ty Avis tuyên bố là họ sẽ "try harder" (nỗ lực hơn nữa) thì nhân viên của công ty phải thực sự thể hiện sự nỗ lực của mình để được ghi nhận trong tâm trí của đối tượng khách hàng tiềm năng.

Hoặc như hãng hàng không United Airlines thiết lập tiêu chí "bầu trời thân thiện" thì đội ngũ nhân viên của hãng phải luôn nở nụ cười tươi bất kể trong trường hợp nào. (Chúng tôi nghi ngờ rằng chương trình này đã bị gián đoạn bởi vì không ai có thể cảm thấy thân thiện với hãng hàng không này sau nhiều lần họ phải chờ đợi trong nhiều giờ liền).

Ngoài ra, việc duy trì tính nhất quán lại tùy thuộc vào vị CEO. Vị này cần phải là một người dám khơi mào những ý tưởng khác biệt và phải vô cùng kiên định trong nỗ lực duy trì tính nhất quán này.

Bầu trời thân thiện và vui vẻ nhất trong ngành hàng không thuộc về Southwest Airlines. Yếu tố chính khiến điều này trở thành hiện thực là nhờ Herb Kelleher, vị CEO tài năng của họ. Nếu bất ngờ bạn gặp Herb trên máy bay, bạn sẽ thấy ông luôn là người vui vẻ nhất trong khoang.

Duy trì các mối quan hệ

Sẽ có những thời điểm bạn phải thay đổi vị thế của mình. Thị

trường thay đổi từng phút từng giây và bạn cũng cần phải thay đổi ý tưởng khác biệt của mình để tiếp tục tồn tại. Thích ứng với sự thay đổi là yếu tố chính đã giữ cho Lotus không bị tàn lụi sau khi bị Microsoft phỗng tay trên chương trình Excel cho hệ điều hành Windows.

Dù sao, đây cũng chỉ là một ngoại lệ chứ không phải là quy luật để bạn bắt buộc phải tuân theo. Thông thường, chương trình hành động của bạn nên là một nỗ lực không ngừng để gìn giữ và thậm chí cải tiến sự khác biệt. Thay đổi vì thị trường thay đổi là điều hiển nhiên. Thay đổi vì cần phải thay đổi lại là một việc khác. Trong quá trình theo đuổi sự phát triển không ngừng, bạn sẽ đối diện với một vài đổi thay.

Nếu bạn mải mê với việc triển khai những phiên bản khác nhau của sản phẩm nhằm thúc đẩy mãi lực thì bạn chỉ làm cho người mua bối rối trước các sản phẩm của bạn trưng bày trên kệ hàng. Vô hình trung, bạn làm rối kệ hàng và chuyển giao cán cân quyền lực cho những người bán lẻ - người chủ thực sự của các kệ hàng. (Bạn hãy thử nghĩ đến khu vực dầu gội đầu, sữa tắm trong một siêu thị. Có quá nhiều phiên bản sản phẩm khiến bạn khó tìm ra được chính xác thứ bạn muốn).

Theo đuổi việc mở rộng dòng sản phẩm không ngừng nhằm đạt doanh thu nhiều hơn là cách nhanh nhất để bạn tự xóa mờ nhận thức thương hiệu trong tâm trí người tiêu dùng và mở rộng cánh cửa đón mời đối thủ cạnh tranh chuyên nghiệp có khả năng khác biệt hóa tốt hơn. Ngành công nghiệp bia hiện đang có bia thường, bia nhẹ, bia tươi, bia thô[1] và bia trong[2]. Không có gì ngạc nhiên khi phân khúc thị trường có sự tăng trưởng duy nhất trong những năm vừa qua là phân khúc dành cho các nhà máy bia quy mô nhỏ[3].

[1] Dry beer: Loại bia màu vàng thật nhạt, nguyên chất lúa mạch và không thêm bất kỳ chất phụ gia.

[2] Ice beer: Loại bia có màu nhạt thường bổ sung thêm phụ gia là bắp hay gạo.

[3] Microbrewery: Những nhà máy bia có sản lượng thấp, trên dưới 15.000 thùng / năm.

Làm tiến hóa sự khác biệt

Crest vẫn là một trong những thương hiệu chính của Tập đoàn P&G. Thương hiệu kem đánh răng này đã sở hữu thuộc tính "ít sâu

răng" trong hơn 30 năm qua.

Nhưng nhờ nước máy có pha thêm flouride mà tỷ lệ sâu răng giảm mạnh: từ 15 răng sâu ở người lớn vào thập niên 1960 đã giảm xuống chỉ còn 3 răng vào đầu thập niên 1990. Điều này đã khiến thuộc tính "ngừa sâu răng" ở dòng sản phẩm kem đánh răng không còn sức mạnh như trước kia. Kiểm soát cao răng và ngăn ngừa vôi răng trở thành những thuộc tính quan trọng.

Lẽ ra Crest nên "mở rộng sự khác biệt". Nói cách khác, mở rộng sự khác biệt nhưng không cắt đứt mối liên hệ với quá khứ. Một hành động rõ ràng nhất là Crest nên tái định vị như một thương hiệu "tiên phong trong việc chăm sóc răng" và giới thiệu một loại Crest mới cùng lúc ngừa sâu răng, kiểm soát cao răng và ngừa sự đóng vôi.

Không may cho Crest, đó chính là những thuộc tính mà Colgate đã kịp tung ra với dòng sản phẩm Total mới của họ. Sau hơn 30 năm chịu lép vế, hiện nay Colgate đã quay trở lại với vị trí hàng đầu. (Hiện nay, Crest đang nỗ lực giành lại vị thế của mình trên thị trường bằng loại kem đánh răng Pro-Health mới).

Đừng ngồi yên một chỗ

Thị trường luôn thay đổi mỗi ngày và bạn cần phải luôn điều chỉnh sự khác biệt mà bạn đã xây dựng được.

Toys "R" Us đã nghĩ ra một hình thức bán lẻ độc đáo - một nhà kho với đủ mọi loại đồ chơi mà bạn có thể tưởng tượng ra. Ý tưởng này đã làm cho các đối thủ cạnh tranh bắt chước họ đã đi đến chỗ phá sản.

Những gì xảy ra tiếp theo đã được tạp chí Fortune miêu tả cụ thể:

Nhưng rồi thế giới lại tiếp tục đổi thay. Ngày nay Toys "R" Us đã đối đầu với nhiều đối thủ mạnh như Wal-Mart và mạng Internet. Wal-Mart cũng bán đủ các loại đồ chơi có ở Toys "R" Us nhưng với giá rẻ hơn. Một bà mẹ đang vội vã đảo qua những dãy kệ trưng bày ở Toys "R" Us đã nói: "Tôi ít khi đến đây. Tôi thường tranh thủ mua một vài món đồ chơi cho con khi mua sắm ở Wal-Mart". Còn những sản phẩm nào mà bạn không thể tìm thấy ở Wal-Mart, bạn có thể dễ dàng tìm thấy chúng trên eToys hoặc Amazon.com.

Tiếc thay, Toys "R" Us vẫn cố bám vào với những dư vị của vầng hào quang cũ và không chịu thay đổi phương thức kinh doanh của mình. Họ đã không tạo cơ hội để mở rộng sự khác biệt vốn có

của mình.

Ngày nay, Wal-Mart bán nhiều đồ chơi hơn Toys "R" Us và Toys “R” Us nên cân nhắc lời gợi ý của tạp chí Fortune là nên đổi tên thành Toys "Were" Us. (Toys "R" Us: Chúng tôi kinh doanh đồ chơi; Toys "Were" Us: Chúng tôi từng kinh doanh đồ chơi).

Một huyền thoại Ai-len

Pha lê Waterford là một trong những thương hiệu nổi tiếng và có được nhận thức thương hiệu cao trong dòng sản phẩm này.

Nhưng các chiến lược về giá đã khiến Waterford trở thành một "Rolls-Royce" về pha lê: tuyệt đẹp nhưng cực kỳ đắt. Với giá từ 40 đến 50 đô la cho chỉ một cái ly thì yếu tố dễ vỡ vốn là bình thường đối với dòng sản phẩm tương tự bỗng trở thành một yếu tố ức chế có tác động mạnh. Điều đáng nói là thương hiệu này không có nhiều loại pha lê rẻ tiền khác để bạn chọn lựa (và để bạn đỡ tiếc tiền khi làm bể!).

Liệu Waterford vẫn ngồi yên trên đỉnh cao của giá cả hay tìm cách nào khác để vượt qua vấn đề giá cả này? Đề nghị của chúng tôi là mở rộng sự khác biệt của họ bằng chiến lược giới thiệu một chương trình “thay thế trọn đời". Chương trình này cho phép khách hàng mua lại một sản phẩm khác để thay thế sản phẩm bị vỡ với giá chỉ bằng một nửa giá niêm yết.

Chương trình này thật ra cũng khá đơn giản. Mã số của các món hàng sẽ được lưu lại, khi món hàng bị vỡ, bộ phận bán hàng sẽ gởi mã hàng về xưởng sản xuất và một sản phẩm thay thế sẽ được gởi đến khách hàng với giá chỉ bằng một nửa giá chính thức. Chương trình này hoàn toàn khả thi bởi đã loại bỏ được chi phí trung gian dành cho các nhà bán lẻ. Chiến lược này cũng có thể đem lại lợi nhuận dù không nhiều.

Khái niệm mở rộng sự khác biệt này có thể được diễn tả bằng việc định vị Waterford như một "sự đầu tư trọn đời".

Vậy Waterford có làm theo cách của chúng tôi gợi ý không? Câu trả lời là không. Thay vào đó, họ đã giới thiệu dòng sản phẩm mới mang thương hiệu Waterford rẻ tiền hơn.

Trong câu chuyện của Toys "R" Us và Waterfold, sự mở rộng đòi hỏi tính khác biệt vốn có phải được cải tiến sao cho phù hợp với những thay đổi của thị trường chứ không thể cứ mãi là một thứ từng được chào đón nhưng nay đã lỗi thời.

Tiến hóa chứ không phải chắp nối qua loa

Có sự khác biệt lớn giữa việc làm cho một thương hiệu tiến hóa và việc biến nó thành trò hề. Việc mở rộng thường dẫn đến những hành động mang tính cạnh tranh hoặc những thay đổi quan trọng trên thị trường.

Việc chắp nối thường bao gồm những việc như thay đổi bề ngoài, hoặc mở rộng dòng sản phẩm một cách bừa bãi và những nỗ lực nhằm khai thác một xu thế phát triển. Đó cũng là lý do mà nhiều văn phòng làm việc ken đầy những người làm marketing lúc nào cũng cố nghĩ ra một điều gì đó để thực hiện cho khỏi nhàm chán. Hãy xem xét các ví dụ sau:

Một nhân viên nào đó phụ trách nhãn hàng dầu gội Prell phát biểu: "Này, chúng ta hãy thử phát triển một loại Prell xanh dương bên cạnh dòng sản phẩm Prell xanh lá cây". Đương nhiên, ý tưởng này sẽ đánh mất nhận thức của người tiêu dùng về Prell. Dầu gội đầu Prell phải có màu xanh lá và chính màu sắc này đã làm cho Prell trở nên khác biệt.

Quả là một ý tưởng tệ hại!

Có ý kiến liên quan đến thương hiệu Pepsi: "Này, chúng ta hãy tận dụng xu hướng sống sạch của thế hệ mới New Age để giới thiệu một loại Pepsi không màu và gọi nó là Pepsi pha lê". Rõ ràng là ý kiến này chẳng hề xét đến nhận thức của người tiêu dùng vì nếu không có màu nâu đen thì không thể gọi là nước ngọt. Hơn nữa, Pepsi đang là loại nước ngọt được đánh giá là có mùi vị ngon nhất.

Một ý tưởng tệ hại không kém!

Và một ý kiến liên quan đến McDonald's: "Chúng ta hãy tận dụng xu hướng thích ăn bánh pizza của mọi người để giới thiệu thêm loại Mcpizza vào thực đơn". Chắc hẳn ý kiến này cũng không quan tâm đến nhận thức của người tiêu dùng vì một chuyên gia hamburger không thể rành về pizza được. Trong khi đó, McDonald's lại đang là chuyên gia của các loại hamburger.

Một ý tưởng không đáng bận tâm!

Với loại bia Anheuser-Busch thì có ý kiến cho rằng: "Chúng ta hãy thử bổ sung thêm bia thô và bia trong (dry and ice beer) vào dòng sản phẩm hiện có xem sao!". Vậy là người đưa ra ý kiến này đã không biết đến thói quen của hầu hết những người uống bia. Bia phải là nước và không uống với đá (wet and not served over ice).

Lại một ý tưởng đáng lo ngại!

Khác biệt hóa phải phù hợp với nhận thức của người tiêu dùng chứ không thể đi ngược lại những gì họ nghĩ. Đôi khi những ý tưởng mà công ty cho là đổi mới, là đột phá sẽ chỉ gây ra sự nhầm lẫn trong nhận thức của khách hàng tiềm năng của bạn.

Những ý kiến tệ hại như trên sẽ chôn vùi sự khác biệt của bạn.

Chương 24

Khác biệt hóa trong thế giới tin đồn

Thật bất ngờ khi mọi người bỗng dưng đổ xô bàn tán về hình thức marketing bằng tin đồn. Thậm chí người ta còn lập ra cả một Hiệp hội Marketing Tin đồn (WOMMA - Word-of-Mouth Marketing Association). Và, nhiều cuộc hội thảo đang được tổ chức khắp mọi nơi trên thế giới để thảo luận về đề tài mới mẻ này. Một hội thảo gần đây đã thu hút hơn 400 người tham gia.

Mọi việc vẫn chưa dừng lại ở đó. Ngày nay các thuật ngữ mới của hình thức marketing này có thể viết thành một cuốn từ điển mới để chúng ta học hỏi: đó là marketing tin đồn (buzz marketing), marketing "vi-rút" hay marketing "lây lan" (viral marketing), marketing cộng đồng (community marketing), marketing "thường dân" (grassroots marketing), marketing truyền giáo (evangelist marketing), marketing sắp đặt (product seeding), marketing theo đối tượng (influencer marketing), marketing tạo động cơ (cause marketing), marketing bằng nhật ký điện tử (brand blogging). Những biến thể này tương đối tích cực. Còn những biến thể tiêu cực như marketing lén lút (stealth marketing), thâm nhập (infiltration), thư rác (comment spam), hạ uy tín đối thủ (defacement) và bóp méo sự việc (falsification).

Nếu là chúng tôi, chắc chắn bạn cũng mơ hồ, lẫn lộn về tất cả những điều này; thế nên chúng ta hãy tìm hiểu đôi chút về vấn đề này.

Không phải là vấn đề mới mẻ

Trước hết, marketing truyền miệng không phải là một hình thức mới xuất hiện, cũng chẳng phải là "điều vĩ đại sắp xảy ra" như

Hiệp hội WOMMA tuyên bố. Sự xác nhận của một bên thứ ba về sản phẩm của bạn vẫn luôn là một câu thần chú tuyệt vời. Sự xác nhận đó làm sản phẩm của bạn được mọi người tin tưởng hơn. Trước đây, chúng ta đã từng nỗ lực tìm kiếm những người "sử dụng sản phẩm đầu tiên". Chúng ta hình dung rằng họ là những người có quyền lực và không ngại nói với gia đình, bạn bè và hàng xóm về sản phẩm mới của chúng ta.

Ngày nay, chúng ta có nhiều cách thức khác nhau để truyền tải thông tin. Thay vì sử dụng lời nói, chúng ta có các hình thức truyền thông số hóa. Người ta có thể truy cập internet và trò chuyện với nhau ở khắp nơi trên thế giới dù có thể không hề biết người mình đang trò chuyện là ai. Điều đáng nói là sự dễ dàng của khả năng truyền thông đại chúng này đã làm tăng thêm sức mạnh cho hình thức marketing truyền miệng. Đó là những khía cạnh tích cực của vấn đề.

Và đây, tin buồn...

Có bao nhiêu người thực sự muốn truyền miệng cho nhau về những sản phẩm mà họ đang sử dụng? Nếu là bạn thì bạn có muốn nói với mọi người về loại kem đánh răng bạn dùng hay loại giấy vệ sinh đang có ở nhà bạn? Ngay cả đối với những người sử dụng những sản phẩm đáng tự hào như một chiếc xe hơi đắt tiền chẳng hạn cũng hiếm khi đề cập đến nó, mà chỉ muốn người khác nhìn thấy mình đang ngồi trên chiếc xe danh giá đó. Nhưng nếu đó là một chiếc mô tô Harley Davidson thì lại khác, chủ xe sẽ hào hứng khi được nói về chiếc xe của mình với những người cùng chung sở thích chơi xe như họ. Những người này không cần nghe lời đồn đại.

Xe điện tự hành Segway là sản phẩm được phổ biến rộng khắp và nhận được nhiều thông tin truyền miệng nhất. Tuy nhiên, đa phần những thông tin mang tính tiêu cực. “Có vẻ buồn cười hoặc không an toàn khi đi trên vỉa hè” rõ ràng không phải là thông tin bạn muốn nghe. Những lời truyền miệng có thể giết chết bạn nếu bạn không có được sản phẩm thích hợp.

Siêu phẩm điện ảnh đầy tốn kém King Kong đã không đem về doanh thu như mong đợi bởi những lời truyền miệng tiêu cực kiểu như: “Phim quá dài, phóng đại quá mức và kỹ xảo quá nhiều". Hoặc chiếc xe Pontiac G6 bán giá rẻ trong chương trình của Oprah được đồn đại khắp nơi nhưng chiếc xe gần như đã chết ngay tại phòng bán vé. Ai cũng muốn được miễn phí chứ chẳng ai muốn phải bỏ tiền ra mua. Bạn phải có được một sản phẩm hay một dịch

vụ mà ai cũng muốn dành những lời khen ngợi cho chúng; tuy nhiên, những sản phẩm như thế không có nhiều trên thị trường.

Và những thông tin thực sự xấu

Sự thật là không có cách nào để kiểm soát các thông tin truyền miệng. Chắc chắn là tôi không muốn bị mất quyền kiểm soát đối với công việc của mình và để mặc người tiêu dùng đảm nhận việc điều hành chiến dịch quảng bá thương hiệu vốn là của tôi. Nếu tôi đã vượt qua tất cả những khó khăn này và phát triển một chiến lược khác biệt hóa cho sản phẩm của mình, thì tôi muốn nhìn thấy thông điệp quảng cáo của mình được truyền tải đến các đối tượng khách hàng tiềm năng. Những tin đồn có thể làm cho bạn được nhắc đến nhưng bạn không nên trông mong nhiều vào điều đó. Sẽ chẳng có bao nhiêu lời truyền miệng được xem như một quảng cáo cho sản phẩm của bạn so với các sản phẩm cạnh tranh. Những người tung tin đồn này sẽ chẳng bao giờ hỏi ý bạn trước về những gì họ sẽ nói.

Nói chung đó cũng chỉ là những lời đồn đại quá mức về hình thức marketing truyền miệng. Sẽ chẳng có điều gì lớn lao xảy ra cả. Hình thức marketing truyền miệng này thật ra chỉ là một công cụ tiếp thị trong gói kỹ năng tiếp thị tổng thể của bạn. Nếu bạn nghĩ ra được một cách nào đó để thúc đẩy khách hàng hiện tại và tiềm năng nói về chiến lược hay điểm khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ của bạn thì thật là tuyệt vời. Cách này sẽ phát huy hiệu quả nhưng bạn cũng cần phải cộng hưởng với nhiều hình thức khác nữa, trong đó có cả quảng cáo. Bạn không thể chỉ mua những lời truyền miệng như cách bạn mua thông tin từ các phương tiện truyền thông. Và những lời truyền miệng này có thể ngừng lại bất cứ lúc nào một khi xuất hiện một thứ khác đáng quan tâm hơn.

Nhưng một số thành viên của Hiệp hội WOMMA cảm thấy phiền lòng trước nghi ngờ của tôi về những nhận định của Duncan Watts - một giáo sư xã hội học của Viện Đại học Columbia. Với sự hỗ trợ của các mô hình toán học, vị giáo sư này đã khám phá ra rằng việc sử dụng những "Nhân vật có uy quyền" để quảng bá cho sản phẩm thật sự chẳng đem lại hiệu quả mấy và những người này cũng không có sức ảnh hưởng nhiều đến những người xung quanh. Giáo sư cho rằng cách này không hiệu quả lắm một khi bạn đang nỗ lực tìm kiếm sự quan tâm của rất nhiều người cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Ông kết luận rằng marketing theo kiểu tin đồn không đủ sức để lây lan khắp nơi như một cơn dịch bệnh.

Một buổi phỏng vấn khai sáng

Sau đây là một cuộc phỏng vấn của nhật báo Wall Street Journal với một công ty quảng cáo về một chiến thuật marketing. Nhật báo này đã đặt câu hỏi xoay quanh vấn đề công ty Diageo của Smirnoff đang nỗ lực tạo ra thông tin truyền miệng cho một nhãn hàng trà lúa mạch ướp lạnh mới. Chúng tôi ghi nhận lại câu hỏi, câu trả lời và nhận xét của chúng tôi sau mỗi câu trả lời của công ty thực hiện quảng cáo cho Diageo.

Hỏi: Tại sao mẩu quảng cáo nhãn hàng này lại chỉ được thực hiện trên Internet?

Đáp: Bởi vì khách hàng không có nguồn tài chính đủ mạnh.

Nhận xét: Diageo là một công ty giàu có. Nếu nhãn hàng trà ướp lạnh Smirnoff là một ý tưởng đáng giá, tại sao họ lại không bỏ thêm chi phí để giới thiệu sản phẩm này trên các phương tiện thông tin phổ biến khác? Quy luật thứ 22 trong 22 Quy luật Bất biến trong Marketing là quy luật về nguồn lực: khi không có đủ nguồn lực thì cho dù một ý tưởng xuất sắc nhất cũng không thể cất cánh khỏi mặt đất. Có vẻ như Diageo đã vi phạm quy luật này.

Hỏi: Khi xem mẩu quảng cáo lần đầu tiên, tôi không thể nhận diện được đó là mẩu quảng cáo về sản phẩm trà lạnh Smirnoff. Tại sao lại phải che giấu tên thương hiệu và sản phẩm?

Đáp: Chúng tôi tuân theo quy luật quảng cáo. Nếu nhìn thấy sản phẩm quá nhiều, khách hàng sẽ không đón nhận nó nữa.

Nhận xét: Đây là một vấn đề rất quan trọng. Nếu bạn giới thiệu một sản phẩm mới mà không để mọi người biết đó là sản phẩm gì thì bạn sẽ không thể nào đạt được hiệu quả quảng cáo.

Hỏi: Vậy là bạn cho rằng nếu không đề cập đến nhãn hiệu, mọi người sẽ nghĩ rằng đó không phải là quảng cáo?

Đáp: Mọi người sẽ có cảm giác được tiêu khiển, chứ không phải đang xem quảng cáo.

Nhận xét: Vậy mục đích của bạn là giúp mọi người tiêu khiển hay bạn đang nỗ lực bán hàng? Nếu không có được động cơ mua hàng, sẽ chẳng có bao nhiêu người chấp nhận mua sản phẩm của bạn; ngoại trừ những người mua vì tò mò là chính.

Hỏi: Khách hàng phản ứng ra sao khi không thấy thương hiệu

Smirnoff?

Đáp: Khách hàng chấp nhận. Họ hiểu rằng chủ thể của quảng cáo đã hướng trực tiếp đến người tiêu dùng. Mẩu quảng cáo phải mang tính tiêu khiển, giải trí hơn và không tập trung vào nhãn hiệu sản phẩm mà vào những thứ mà người tiêu dùng chấp nhận.

Nhận xét: Công ty quảng cáo này đã tự đặt mình vào ngành giải trí chứ không phải ngành kinh doanh. Họ muốn đem cả phim trường Hollywood vào đại lộ quảng cáo Madison Avenue. Nếu họ đã nghĩ vậy, chúng tôi chỉ còn biết chúc họ "ngủ ngon và may mắn nhé!".

Truyền miệng thật ra chỉ là một công cụ tiếp thị

Cần phải nhắc lại rằng tất cả những chiêu thức mới này để tiếp cận người tiêu dùng thật ra cũng chỉ là những công cụ tiếp thị mới mà thôi. Bạn vẫn cần phải có một sản phẩm phù hợp với nhu cầu của thị trường, một chiến lược tiếp thị thích hợp và một ý tưởng khác biệt đủ sức làm bạn nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh.

Hãy xem trường hợp phát hành bộ phim Rắn độc trên không (Snakes on a Plane) của đạo diễn David Ellis. Bộ phim này được quảng cáo rất hoành tráng trên mạng Internet nhằm thu hút giới trẻ đến rạp xem phim trong thời điểm mà phim màn ảnh rộng đang nỗ lực cạnh tranh với các hình thức giải trí khác.

Kết quả là thông tin về bộ phim được đồn đãi rộng rãi nhưng lại không hề đem lại doanh thu như các nhà sản xuất kỳ vọng. Một số chuyên gia phân tích nhận định rằng giới trẻ thích bàn tán về bộ phim này trên Internet hơn là đến rạp mua vé vào xem.

Theo quan điểm của chúng tôi, sẽ chẳng có bao nhiêu người thích xem một bộ phim về những con rắn sổng chuồng trên máy bay và chỉ có những người mê phim kinh dị mới thích loại phim này. Với phần đông khán giả thì một ý tưởng không hấp dẫn vẫn sẽ không hấp dẫn cho dù có bao nhiêu lời đồn đãi về nó.

Tuy nhiên, có thể quan điểm của chúng tôi cũng không hẳn đúng. General Motors đã dồn toàn bộ ngân sách để thực hiện chiến dịch quảng cáo trên mạng cho chiếc Pontiac - mẫu xe G5 hai chỗ ngồi mới. Tập đoàn này thừa nhận rằng chiến lược truyền thông trên mạng kiểu này dĩ nhiên không xây dựng được nhiều nhận thức về thương hiệu mạnh bằng các phương tiện truyền thông truyền thống nhưng sẽ giúp sản phẩm tiếp cận được giới trẻ - nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu.

Tiếp cận được nhóm khách hàng mục tiêu là một việc còn bán được hàng cho những người này lại là một việc khác. Hãy chờ xem mọi việc biến chuyển ra sao nhưng theo chúng tôi thì sử dụng Internet để tiếp cận khách hàng mục tiêu là một chiến lược đúng đắn nhưng cần phải thực hiện song song với các phương tiện truyền thông truyền thống khác.

Những cuộc khảo sát toàn cầu đáng chú ý

Với tất cả những thông tin thổi phồng về marketing tin đồn và những cải tiến mới, chúng ta cần biết người tiêu dùng ngày nay giải trí bằng cách nào. Một bài báo trên tờ Advertising Age đã nêu lên những con số đáng ghi nhận.

- Xem truyền hình: Theo Jack Oken - nhà quản lý đo lường chiến lược của Nielsen Media Research – có đến 93% người tiêu dùng chọn cách giải trí cổ điển là ngồi xem các chương trình trên truyền hình.

- Nghe iPod: Thăm dò của Nielsen cho thấy người tiêu dùng sử dụng thiết bị này để nghe nhạc trung bình khoảng 42 phút một ngày nhưng chỉ có khoảng vài ba phút để xem video. Ông Oken nhận xét: "Hầu hết là những đoạn video vớ vẩn được các nhóm bạn trao đổi với nhau, rất hiếm khi họ lưu giữ những đoạn video có nội dung chính thống và chất lượng kỹ thuật cao.

- Lướt web: Theo Amanda Welsh – Giám đốc chiến lược cấp cao của IMMI (Intergrated Media Measurement Inc.) - phần lớn mọi người sử dụng Internet để xem lướt nội dung hoặc một trích đoạn của một chương trình biểu diễn nào đó. Với nhiều người, trang web là một địa chỉ lưu trữ thông tin giúp họ tìm kiếm lại những gì họ đã bỏ nhỡ hay muốn xem lại. Tuy nhiên, Internet không phải là môi trường thuận lợi nhất cho các chiến dịch quảng bá sản phẩm quan trọng.

- Sử dụng điện thoại di động: Nhắn tin để tham gia các trò chơi trúng thưởng trên điện thoại di động là nguy hiểm. Ông Oken nói: "nhiều người làm marketing vẫn chi tiền vào các trò chơi nhắn tin trúng thưởng với hy vọng có thể thắng lớn. Nhưng mấy ai biết rằng một cú thắng lớn như mong đợi có đủ trang trải cho những chi phí đã bỏ ra hay không."

Nguyên tắc ở đây là mọi việc luôn thay đổi, nhưng với tốc độ chậm.

Ví dụ cuối cùng nhưng rất quan trọng

Xe BMW là một ví dụ điển hình về marketing trong thế giới kỹ thuật số. Như đã trình bày ở những chương trước, BMW đã xác lập điểm khác biệt của họ bằng cách sở hữu thuộc tính "cỗ máy lái an toàn". Họ đã nhất quán với USP này trong suốt 30 năm qua.

Sau đó, BMW đã cải tiến tính khác biệt của mình bằng cách để cho điệp viên 007 James Bond sử dụng chiếc Z3 BMW thay cho chiếc Aston Martin truyền thống. Chàng James Bond huyền thoại này vốn được công nhận là một tay lái lụa. Mặc dù chiếc Z3 này chỉ xuất hiện trên phim trong chưa đầy 90 giây nhưng xem như chiến lược quảng cáo chéo (cross-promotion) này cũng đã thành công khi số lượng đơn đặt hàng tăng gấp đôi.

Rồi BMW bước vào thế giới Internet với một ngôi sao Hollywood. Họ thuê diễn viên Clive Owens xuất hiện trong năm đoạn phim ngắn khác nhau kể về một tay lái xe chuyên nghiệp được thuê để giúp người khác thoát khỏi những tình huống khó khăn. "The Driver" (Người Lái xe) trở thành thông điệp nhân vật hóa của BMW. Chỉ sau 9 tháng, trang web BMWfilms.com đã thu hút được 2,13 triệu người xem với hơn 10 triệu lượt truy cập. Thăm dò cho thấy hơn một nửa số người đó đang sở hữu một chiếc BMW hay những người muốn chứng tỏ đẳng cấp của mình.

Người khác có thể nói về James Bond và bạn có thể nói về BMW.

Chương 25
Mọi thứ đều có thể khác biệt hóa

Ted Levitt, vị giáo sư nổi tiếng của Đại học Harvard, viết rằng: "Bạn có thể khác biệt hóa mọi thứ, kể cả những sản phẩm là hàng hóa thuần túy". Để minh họa cho nhận định hoàn toàn chính xác này, chúng tôi muốn giới thiệu ba dự án phi kinh doanh của chúng tôi, đó là: chiến dịch chống ma túy, chiến dịch phục hồi hình ảnh toàn cầu của nước Mỹ và chiến dịch khác biệt hóa đảng Dân Chủ với đảng Cộng Hòa. (Rõ ràng là mọi thứ đều có thể khác biệt!)

Hãy bắt đầu bằng chiến dịch chống ma túy. Nỗ lực giảm thiểu nạn sử dụng ma túy là một chương trình marketing dài nhất, nhưng thất bại lớn nhất, trong lịch sử marketing tại Mỹ. Vài năm trước đây, chúng tôi được đề nghị đưa ra một cách tiếp cận hiệu quả hơn cho vấn đề này bởi chiến dịch “Just say No” (nói không với ma túy) dường như chẳng mấy thành công.

Hàng triệu người Mỹ vẫn muốn sử dụng chất gây nghiện này và chúng tôi cũng từng nhắc đi nhắc lại với các bạn rằng việc thay đổi suy nghĩ vốn đã định hình là điều hết sức khó khăn. Vậy làm sao để giảm thiểu việc sử dụng ma túy? Điều bạn cần làm là tìm một cách thức nào đó để chuyển tải những tác hại ghê gớm của việc sử dụng ma túy. Nghĩa là chúng ta cần đến một chiến lược tái định vị.

Hãy đặt tình huống bạn đang là một nhân viên marketing. Bạn vừa nhận một cuộc điện thoại từ văn phòng chính phủ yêu cầu bạn điều hành một chương trình truyền thông về tác hại của ma túy do chính phủ tài trợ để thay thế cho chương trình hiện có vốn không đủ sức mạnh khiến mọi người giảm sử dụng ma túy.

Rõ ràng cần phải có những thay đổi để tiến hành chương trình

truyền thông mới. Sau nhiều năm nỗ lực và tiêu tốn hàng tỷ đô la chi phí cho chương trình xây dựng hệ thống luật pháp để chế tài, thì mọi người mới nhận ra rằng muốn hạn chế việc sử dụng ma túy, bạn cần phải hạn chế nhu cầu.

Nếu chỉ hạn chế nguồn cung thì chưa đủ vì việc hạn chế này sẽ khiến giá cả tăng vọt và tạo lợi nhuận tiềm năng cho những người buôn ma túy chấp nhận rủi ro bởi vì món lợi quá lớn. Vì chi phí bỏ ra thấp trong khi khả năng thu hồi vốn cao nên chẳng có cách nào để loại trừ những người buôn bán ma túy bất hợp pháp. Cứ một người buôn ma túy bị dẹp bỏ thì có thêm hai người khác bước vào cuộc chơi này. Vậy chiến lược nào là khả thi?

Nghiên cứu các xu thế phát triển

Hãy bắt đầu bằng việc quan sát các xu hướng sử dụng thuốc gây nghiện. Cũng tương tự như các vấn đề khác, bạn không chỉ tập trung vào sản phẩm mà phải cố gắng cảm nhận về cả dòng sản phẩm. Chúng tôi gọi đó là bối cảnh thị trường.

Trong trường hợp này, vấn nạn hút thuốc lá cũng là một vấn đề đáng quan tâm vì nó có liên quan đến chất ni-cô-tin. Người hút thuốc lá cũng đưa vào cơ thể một số hóa chất độc hại. Thuốc lá cũng gây nghiện và có hại cho sức khỏe. Trên thực tế, chỉ riêng năm 1990 ở Mỹ, số người tử vong vì thuốc lá nhiều gấp 50 lần so với ma túy.

Điểm khác biệt chính giữa ma túy và thuốc lá là thuốc lá được công nhận hợp pháp và là một nguồn thu quan trọng của chính phủ. Vì vậy, dù không thể phủ nhận rằng hút thuốc lá là có hại nhưng mãi lực từ thuốc lá chỉ giảm được chút ít, chẳng đáng kể là bao.

Thực tế cho thấy việc tuyên truyền mang tính giáo dục về tác hại của việc hút thuốc lá đã bị thất bại và không làm giảm đi sức hút của những thông điệp hình ảnh mà các nhà sản xuất thuốc lá ngầm hứa hẹn trong các mẩu quảng cáo của họ. Việc ngăn cấm quảng cáo thuốc lá trên các phương tiện truyền thông đại chúng làm tổn hại không nhỏ đến các nhà sản xuất và họ gặp nhiều khó khăn trong việc giới thiệu các thương hiệu thuốc lá mới nhưng thông điệp của họ vẫn được lan truyền thông qua các hình thức truyền thông khác.

Từ bài học của thuốc lá, bạn có thể sẽ cho rằng cách tuyên truyền mang tính giáo dục khi cho rằng “hút ma túy có hại cho sức khỏe”

không thể được xem là một chiến thuật hiệu quả để giảm thiểu nhanh chóng nhu cầu về ma túy của mọi người. Nhưng cũng cùng một thông điệp này, bạn có thể chuyển tải dưới nhiều hình thức khác nhau thông qua những nỗ lực quảng cáo có khả năng tiêu tốn hàng trăm triệu đô la của bạn.

Thay đổi cục diện cuộc chiến chống ma túy

Một khi cách tuyên truyền mang tính giáo điều, áp đặt không đem lại kết quả như mong muốn thì bạn cần phải chuyển hướng cục diện trận chiến.

Yếu tố có khả năng tác động mạnh đến sức tiêu thụ của một sản phẩm chính là thông điệp xã hội chuyển tải trong sản phẩm đó. (Chẳng hạn, trước Chiến tranh Thế giới thứ hai, các bộ phim của Hollywood đều có cảnh các ngôi sao nổi tiếng phì phèo thuốc lá. Ngày nay, cảnh hút thuốc này ít hơn, tuy rằng con số ít hơn đó vẫn còn là quá nhiều!).

Chính ý tưởng này đã mở ra một cơ hội để giảm sức hút của ma túy. Không như các nhà sản xuất thuốc lá, người sản xuất và tiêu thụ ma túy không thể dùng quảng cáo để quảng bá một hình ảnh thời thượng cho ma túy. Trong khi đó, chính phủ hoàn toàn có thể xây dựng mẩu quảng cáo để giảm đi tính thời thượng của ma túy. Nếu làm đúng, hình ảnh này sẽ làm giảm thiểu nhu cầu về ma túy một cách đáng kể. Khi ma túy không còn là một hình ảnh thời thượng hấp dẫn nữa thì sẽ chẳng mấy ai sử dụng đến chúng nữa. Điều quan trọng là bạn phải xác định được ý tưởng nào có thể làm cho ma túy trở thành một sản phẩm phản thời thượng?

Khi nghiên cứu trường hợp này thì bạn sẽ thấy rõ ràng chỉ có một chiến lược tái định vị sản phẩm là có thể mang lại hiệu quả. Từ lâu, việc sử dụng ma túy bị xem như con đường chỉ có một chiều: người nghiện sẽ đối mặt với nguy cơ mất việc làm, bạn bè, gia đình, lòng tự trọng, tự do và ngay cả mạng sống của mình.

Điều bạn nên làm chỉ là một trò chơi chữ đơn giản có thể dùng như một con dao hai lưỡi đối với những người bán ma túy, nêu rõ tác hại của ma túy bằng một hình ảnh tiêu cực.

Ý tưởng khác biệt hóa: Ma túy chỉ dành cho những kẻ thất bại.

Nước Mỹ có thể marketing chống ma túy như thế nào?

Đó là xây dựng nhận thức "ma túy chỉ dành cho những kẻ thất bại". Một khi nhận thức này được xây dựng thành công thì đây

như là đòn giáng trả mạnh mẽ xuống những đối tượng có liên quan đến ma túy. Nước Mỹ vốn không thích những kẻ thất bại. Xã hội Mỹ vẫn chấp nhận những kẻ hạ lưu nhưng hình tượng người chiến thắng luôn được người Mỹ sùng bái và là biểu tượng để mọi người hướng đến.

Đây là thời điểm thích hợp để bạn xoay chuyển ý tưởng tái định vị thành một chiến lược mang tầm quốc gia bằng việc quyết định xem ai sẽ là người truyền tải thông điệp này. Tốt nhất là bạn nên gợi ý để những người đã từng sử dụng ma túy hay người thân của những người này đồng ý nhắc lại những câu chuyện buồn và cảm động của chính bản thân hay gia đình của họ. Phương tiện truyền thông được chọn là truyền hình nhằm mục đích chuyển tải được những tác động về mặt con người và cảm xúc.

Những người nổi tiếng và các vận động viên thể thao lừng danh vốn từng dính líu đến ma túy cũng nên được mời tham gia. Ví dụ, cựu cầu thủ bóng chày nổi tiếng Denny McLain có thể kể lại nguyên nhân khiến anh đã phải vào tù và mất tự do hoặc vợ của John Belushi có thể kể về cái chết của chồng mình.

Cuối buổi ghi hình, nhân vật chính sẽ nhìn thẳng vào ống kính và nói: "Ma túy chỉ dành cho những kẻ thất bại". Càng tiếp nhận nhiều thông điệp này, từ người nổi tiếng đến những người bình thường, người Mỹ sẽ càng xem ma túy là thứ gắn liền với sự thất bại.

Khi đó, nhu cầu về ma túy sẽ bắt đầu suy giảm và ngành kinh doanh ma túy cũng không còn đem lại lợi nhuận quá mức nữa. Điều này sẽ làm cho những nhóm tội phạm phải suy tính kỹ lưỡng trước khi liều lĩnh quyết định kinh doanh ma túy.

Bộ Ngoại giao Mỹ cũng cần marketing

Không ai thấm thía điều này rõ hơn là đội ngũ “nhân viên bán hàng” của Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ. Ngay trước khi cuộc chiến tranh với Iraq nổ ra, Bộ Ngoại giao yêu cầu chúng tôi triển khai một chương trình marketing để giúp các nhân viên ngoại giao Mỹ có thể dễ dàng “bán” những sản phẩm có xuất xứ Mỹ cho cộng đồng thế giới. Rõ ràng đây là điều cấp thiết. Thế nhưng, ý tưởng khác biệt đại diện cho nước Mỹ lại vô cùng kinh khủng: "Siêu quyền lực cuối cùng của thế giới" (The world’s last superpower). Cách nói này như ngụ ý rằng nước Mỹ là những người đàn áp cả thế giới. Và một số chính sách cũng như cách cầm quyền cũng góp phần củng cố cho nhận thức tai hại này. Tại Trung Quốc, giới truyền thông ở

đất nước này vẫn thường nhắc đến nước Mỹ như một sen đầm quốc tế.

Điều gì đã xảy ra?

Trong marketing, điều quan trọng là việc thực hiện chiến lược. Như Lou Gerstner của IBM từng nói: "chiến lược là thực thi" (“Strategy is execution”). Điều đó sẽ đưa chúng ta bước vào chương cuối cùng của quyển sách này: Ai là người thực thi chiến lược?

Chương 26

Lựa chọn người phù hợp để triển khai chiến lược khác biệt hóa

Cấp điều hành phải là người chịu trách nhiệm đảm bảo một chiến lược khác biệt hóa được xây dựng phù hợp, được truyền thông rộng rãi đến mọi người và duy trì chiến lược đó. Nói cách khác, để thực thi một chiến lược khác biệt hóa, vai trò của người CEO là rất quan trọng.

Tuy nhiên, luôn tồn tại tâm lý cho rằng cứ là một chiến lược đúng đắn thì hiển nhiên là sẽ thành công. Cấp điều hành nghĩ rằng những chuyên gia marketing và công ty quảng cáo giàu kinh nghiệm sẽ đủ sức triển khai thành công mọi việc. Thế nên, họ quay trở lại những vấn đề của hội đồng quản trị hoặc với những con số để chắc chắn số liệu kết toán của năm tới sẽ đẹp như mong muốn.

Và rồi rắc rối bắt đầu xảy ra.

Lý giải cho thất bại của các CEO

Tạp chí Fortune đã đăng những bài viết của những cây bút nổi tiếng về đề tài những CEO bị thất bại. Theo tạp chí, một CEO thất bại là "người buộc phải chứng kiến cảnh công ty bị mua lại hoặc phải rời công ty do điều hành sai hướng".

Trong bài phân tích này, "chiến lược kém" không được xem là một trong "sáu thói quen của các CEO kém năng lực". Trên thực tế, các tác giả quy thất bại của các CEO là bắt nguồn từ công tác điều hành kém chứ không phải vì ý tưởng tệ hại. Theo tạp chí Fortune, chỉ cần bạn giao đúng người đúng việc thì tất cả mọi chuyện sẽ ổn thỏa.

Riêng chúng tôi không dám khẳng định chắc chắn về những nhận định của tạp chí Fortune. Bởi khi nhìn lại những thất bại của các CEO, chúng tôi chỉ nhìn thấy nguyên nhân là từ chiến lược sai lầm chứ không phải do công tác điều hành kém. Sau đây là một số ví dụ:

- Robert Allen (CEO của công ty điện thoại AT&T từ năm 1988 đến 1997). Vị CEO này không biết cách tận dụng vị thế hàng đầu của AT&T - một yếu tố tuyệt vời để trở nên khác biệt. Thay vì vậy, ông lại muốn thử sức với lĩnh vực máy tính. Những nỗ lực này đã thất bại và tiêu tốn hàng tỷ đô la.

- Joseph Antonini (CEO của chuỗi siêu thị Kmart từ năm 1987 đến 1995). Ông tìm cách cạnh tranh với Wal-Mart bằng chiến lược giá rẻ nhưng đã thất bại. Thật khó để chống lại một tập đoàn như Wall-Mart khi bạn không có lợi thế cạnh tranh. Kmart cần một chiến lược khác, ngoài giá cả để thu hút khách hàng đến với mình. Thế nhưng Joseph đã không đưa ra được một chiến lược nào cả.

- Al Dunlap (CEO của Sunbeam từ năm 1996 đến 1998). Từ những gì đã thể hiện trong quá trình điều hành Sunbeam đã cho thấy Al không nhận biết được ý tưởng khác biệt nào là hiệu quả, là khả thi. Tất cả những gì ông biết chỉ là cắt giảm chi phí và cố gắng làm cho Wall Street lóa mắt. Mọi thứ chỉ là bề nổi mà không có bất kỳ chiến lược nào.

- Carl Hahn (CEO của Volkswagen từ năm 1982 đến 1992). Vị CEO này đã phải chứng kiến thị phần Volkswagen ở thị trường Mỹ tụt giảm khi hãng xe này giới thiệu những chiếc Volkswagen to lớn, tốc độ cao và đắt tiền trong khi nhu cầu thị trường chỉ muốn những chiếc Volkswagen nhỏ gọn, tiết kiệm xăng và được người tiêu dùng tin tưởng như những chiếc Beetle. Đó là những thuộc tính khác biệt đặc trưng của Volkswagen đã tồn tại sẵn trong tâm trí của người tiêu dùng. Thế nhưng, Carl vẫn cố tình đi theo một chiến lược sai lầm.

- Arnold Langbo (CEO của Kellogg's từ năm 1992 đến 1999). Vào thời của Arnold, có quá nhiều thương hiệu, quá nhiều sản phẩm mới; còn giá cả thì tăng vọt và chẳng có lời giải thích về điều gì đã làm cho Kellogg được xem là loại ngũ cốc tốt nhất. Chiến lược quá hạn hẹp.

- Robert Palmer (CEO của DEC từ năm 1992 đến 1998). Palmer đã thất bại trong việc tiến hành chiến lược khác biệt hóa "máy tính 64-bit mới nhất". Đó lại là niềm hy vọng duy nhất để DEC có thể

tiếp tục tồn tại. Do không có chiến lược về những sản phẩm thế hệ mới nên ngày nay DEC đã không còn tồn tại.

- Michael Quinlan (CEO của McDonald's từ năm 1987 đến 1998). Michael đã bị rơi vào cái bẫy "mọi thứ cho mọi người" và đã thất bại khi tận dụng lợi thế thương hiệu dẫn dắt thị trường của McDonald's để tung ra nhiều sản phẩm con. McPizza, McLean, Mc at Night - tất cả đều là bản sao xa vời và hạn hẹp của thương hiệu McDonald's.

- John Sculley (CEO của Apple Computer từ năm 1983 đến 1993). Sculey đã thất bại trong việc tiếp nhận và mở rộng thuộc tính dễ sử dụng mà Apple đã từng thành công với cả hệ điều hành lẫn máy tính. Nhưng vị CEO này đã bỏ qua thuộc tính này và đặt cược tất cả vào cỗ máy quá phức tạp Newton nên đã thất bại. Lẽ ra Sculey nên làm việc cho Pepsi thì tốt hơn.

- Robert Stempel (CEO của GM từ năm 1990 đến 1992). Trước khi Stempel trở thành CEO cho GM, thì GM đã tàn phá những thương hiệu hết sức khác biệt của mình bằng cách định giá đồng nhau cho những chiếc xe. Thế nhưng, Stempel lại không nhận ra rằng đó là một chiến lược thất bại. Chẳng mất nhiều thời gian, ông đã bị sa thải ngay sau đó.

Mất định hướng

Vậy bạn phải làm gì để mọi việc được xuôi chèo mát mái? Một bài báo trên Fortune cho rằng: "Nhân sự trước, chiến lược sau". Trên thực tế thì "chiến lược gần như chiếm một nửa của cuộc chiến".

Điều gì đã xảy ra với việc có một ý tưởng trước rồi mới tổ chức nhân sự và guồng máy để đem ý tưởng đó vào hiện thực?

Một ý tưởng chiến lược - một ý tưởng khác biệt hóa - đã là một nửa phần thắng lợi của một cuộc chiến, nếu không muốn nói là một nửa quan trọng hơn của trận chiến.

Nếu không có được một ý tưởng mạnh mẽ, mọi động lực và kỹ năng con người đều không là gì cả.

Những vấn đề mà các bài báo như thế này nêu ra phần lớn đều sử dụng ví dụ minh họa, được đưa ra bởi một chuyên gia tư vấn kinh doanh hàng đầu nào đó, làm thước đo chung để đo lường thành công của một thương hiệu là không chính xác và tệ hơn nữa, điều này khiến mọi người cứ việc sao chép những chiến lược hiệu quả như một lẽ đương nhiên.

Vậy, sai lầm thực sự là gì?

Đó là nhóm điều hành cấp cao thường không tham gia thực sự vào quá trình triển khai chiến lược của công ty. Khi chúng tôi trình bày chiến lược "máy tính 64-bit" với DEC, Bob Palmer đã không có mặt ở đó. Ông cũng không tham gia các cuộc gặp mặt tương tự. Lẽ ra, ông ấy nên có mặt bởi một CEO cần phải hiểu được những gì đang diễn ra và đưa ra các yêu cầu của mình.

Hầu hết những bước chuyển biến lớn đều là thách thức với các công ty già cỗi. Kết quả là họ thường từ chối nuôi dưỡng những ý tưởng mới. Peter Drucker gọi hành động này là "khai tử cơ hội của tương lai trên bệ thờ của quá khứ".

Tại sao cần sự tham gia của CEO?

Những nhân viên cấp thừa hành là người chỉ biết nỗ lực hoàn tất những gì đã được cấp trên sắp xếp. Họ nỗ lực hết mình nhằm mục đích thăng tiến trên những bậc thang sự nghiệp. Những quyết định của họ thường không vì lợi ích của công ty mà chỉ vì những thuận lợi cho sự nghiệp của mình.

Có trường hợp tệ hại hơn, họ cố tránh né mọi quyết định vì lo ngại sẽ ảnh hưởng đến công việc hiện tại của mình.

Chúng tôi đã từng triển khai một chiến lược giới thiệu một hệ thống máy tính mới cho một công ty. Sau khi chiến lược hoàn tất, một vị điều hành hỏi tôi: "Tại sao ông không thực hiện cho chúng tôi sớm hơn cách đây hai năm?" (Hai năm trước, quyết định này đã từng được đệ trình lên ban giám đốc chờ được thông qua nhưng cuối cùng lại bị từ chối).

Mặc dù lúc này, vị điều hành ấy đã hiểu rằng quyết định trước kia là sai lầm và ông nói rằng không thể chấp nhận được một sai lầm nghiêm trọng như thế. Có thể thông cảm với cá nhân ông nhưng lại không thể thông cảm khi xét thấy những thiệt hại mà công ty phải gánh chịu. Nhất là khi trước đó một công ty đối thủ khác đã sử dụng chiến lược tương tự và đã thu về hàng tỷ đô la.

Chỉ có người CEO mới đủ quyền hạn để quyết định nhưng ông lại không có mặt ở đó để đưa ra quyết định.

"Tôi chịu trách nhiệm"

Một vấn đề khác bạn có thể gặp là "cái tôi nghề nghiệp" ở cấp quản lý hay từ các công ty quảng cáo. Khi nhận được một ý tưởng đáng

xem xét thì cấp quản lý của bạn có thể nhủ rằng: "Nếu tôi chấp nhận ý tưởng của người khác, cấp trên có thể đánh giá thấp tôi".

Đây là một tình huống hết sức khó khăn khi người quản lý thay vì chối bỏ hoàn toàn những ý tưởng không phải của mình thì họ có thể thêm thắt ý tưởng của họ vào. Việc này cũng tương tự như thay đổi nguyên liệu của một cái bánh - bạn vẫn có bánh nhưng là một cái bánh với mùi vị và chất lượng khác hẳn. (Các công ty quảng cáo đặc biệt giỏi trong việc biến hóa này).

Khi ý tưởng được trình bày với cấp điều hành càng cao thì ý tưởng của bạn càng có khả năng thoát khỏi các kiểu tự ái vị kỷ này.

Một CEO đã đi đúng hướng

Jim Manzi, cựu CEO của Tập đoàn Lotus Development, cũng đã từng phải đối mặt với một tương lai ảm đạm khi Microsoft đi trước một bước với tiền thân của phần mềm Excel và vì thế các bảng tính kế toán 1-2-3 của Lotus có nguy cơ phá sản.

Với hệ điều hành Windows, Microsoft Excel đã có được điểm khác biệt đáng kể.

Còn Manzi đã đích thân tham dự các buổi họp và lắng nghe những ý kiến được nêu lên từ những người bên ngoài công ty và đã quyết định tiến hành "chiến lược phần mềm nhóm" hay phần mềm sử dụng cho các hệ thống máy tính chung. Ông đã có được điểm khác biệt cho thương hiệu của mình với phần mềm Notes, một phần mềm nhóm đầu tiên dành cho các hệ thống máy tính.

Sau 5 năm nỗ lực và với chi phí nửa tỷ đô la, Jim Manzi đã có trong tay một sản phẩm vĩ đại tiếp theo và có được động lực để đi cùng với phát minh đó.

IBM đã mua lại Lotus với giá 3,5 tỷ đô la và cả hai bên đều hài lòng. Một chiến lược đúng đắn đã được đáp trả tương xứng.

CEO giỏi thường tự thực hiện chiến lược

Khi nghiên cứu các chiến lược thành công, bạn sẽ thấy là những CEO giỏi nhất thường tự thực hiện các chiến lược của chính mình. Herb Kelleher của Southwest Airlines, một hãng hàng không có thể nói là thành công nhất tại Mỹ, đã tự thực hiện chiến lược của mình. Không CEO nào tạo được sự khác biệt hiệu quả như Herb.

Jack Welch, cựu Chủ tịch kiêm CEO của General Electric, chắc

chắn là không thể có mặt để tham dự thực sự vào tất cả những cuộc họp chiến lược của công ty nhưng ông có được một ban điều hành cấp cao đã cùng nhau sát cánh nhiều năm. Hầu hết những thành viên trong ban điều hành đều có thâm niên công tác trung bình là 12 năm. Jack Welch hoàn toàn tin tưởng rằng nhóm điều hành của mình sẽ biết cách thực hiện chiến lược khác biệt hóa.

John Schnatter của Pizza Papa John cũng tự mình đích thân điều hành chiến lược kinh doanh. Bill Gates của Microsoft cũng tương tự. Martha Stewart cũng tự điều hành công ty của mình cho đến khi nảy sinh các vấn đề về pháp lý cá nhân. Họ đều là những doanh nhân trẻ và không tin tưởng khi giao phó chiến lược kinh doanh cho những nhóm quản lý cấp trung.

Một thành công từ đất nước Phần Lan

Năm 1992, Jorma Ollila, 41 tuổi, được bổ nhiệm làm CEO của tập đoàn đang phát triển Nokia. Khi đó, ông mạnh dạn loại bỏ nhiều mảng kinh doanh của Nokia như máy tính, cáp điện thoại, truyền hình để chỉ tập trung mọi nguồn lực vào lĩnh vực truyền thông di động. Ông cảm nhận rằng nếu chấp nhận hy sinh một số mảng kinh doanh, Nokia có thể giành lấy vai trò dẫn dắt thị trường.

Jorma thiết lập sự khác biệt cho Nokia. Trong khi thị trường châu Âu ưa chuộng loại điện thoại kỹ thuật số thiết kế theo tiêu chuẩn thì ông lại tung ra những loại điện thoại dễ sử dụng với màn hình đa dạng. Những khác biệt mới liên tiếp được giới thiệu như điện thoại siêu bền, màu sắc thời trang và thậm chí thiết kế sự khác biệt cho điện thoại theo từng thị trường chính. (Châu Á thích chuông điện thoại lớn, có thể thực hiện cuộc gọi bằng giọng nói…).

Nokia nhanh chóng được nhận biết là một thương hiệu điện thoại di động tiên tiến nhất trên thị trường (Yếu tố khác biệt hóa hiệu quả). Ngày nay, Nokia là thương hiệu điện thoại di động hàng đầu thế giới. (Yếu tố khác biệt hiệu quả hơn nhiều).

Jorma chịu trách nhiệm việc duy trì sự khác biệt của thương hiệu Nokia. Để làm được điều này, ông đã thúc đẩy công ty nhanh chóng loại bỏ những thế hệ điện thoại mới trong một thời gian nhất định. Hiện nay, Nokia đang xây dựng một hệ thống điện thoại mới gọi là thế hệ thứ ba (3G - 3rd generation). (Hai thế hệ đầu tiên dùng kỹ thuật analog và kỹ thuật số).

Có vẻ như Nokia vẫn sẽ chiếm giữ vị trí hàng đầu thêm một thời

gian dài nữa bởi Jorma đã có những bước đi đúng đắn.

Quan điểm của một người phụ nữ thành công

Không ai có thể tạo ra sự khác biệt hiệu quả cho các tờ tạp chí bằng Tina Brown. Khi còn phụ trách tờ Vanity Fair, bà đã đẩy vầng hào quang báo chí đi đến giới hạn tột cùng. Bà đã khuấy động những người New York trầm tĩnh. Cả hai nhóm người chỉ trích và ủng hộ đều phải thừa nhận là bà có thể thu hút được sự chú ý của mọi người đối với ấn phẩm của bà.

Nhưng ấn tượng hơn cả là năm bài học về marketing của bà đã được đăng tải trên tờ Wall Street Journal:

1. Tin vào trực giác. Tôi biết lắng nghe mọi người nhưng thường tin tưởng vào trực giác và thường cố quay trở lại với những ý tưởng khởi phát ban đầu của mình. (Bà thực hiện chiến lược của riêng mình).

2. Có sự khác biệt rõ ràng. Bắt chước mỗi nơi mỗi chút sẽ không hỗ trợ được gì cho bạn. (Sản phẩm của bạn phải khác biệt).

3. Gia nhập cộng đồng. Khi tung ra một sản phẩm mới, bạn phải cần đến nhiều hỗ trợ để sản phẩm được nhận biết và đón nhận trong tâm trí của thật nhiều người. (Bạn phải tạo được sự khác biệt trong tâm trí đối tượng tiềm năng).

4. Linh hoạt trong chi phí. Sáng tạo trong cách đóng gói bao bì và diện mạo bên ngoài của sản phẩm. Nếu nguồn ngân sách của bạn có giới hạn, bạn phải linh động trong vấn đề này. (Một lần nữa, bạn phải khác biệt!).

5. Khai thác sự khác biệt hiện có bằng nhiều hình thức khác nhau. Chẳng hạn như bạn có thể khai thác thêm những đề tài khác biệt, thú vị để những phóng viên có ý tưởng viết thêm bài cho bạn (tiếp tục nhấn mạnh sự khác biệt của bạn).

Đó là cách nghĩ của một nữ doanh nhân thành công, người chịu trách nhiệm với chiến lược kinh doanh của mình và tin tưởng mạnh mẽ vào sức mạnh của sự khác biệt. Tina Brown đã sở hữu được những phẩm chất tuyệt vời của một biên tập viên ngành báo chí.

Năm 1966, Peter Drucker đã xác định vai trò lãnh đạo khi ông viết: "Nền tảng của lãnh đạo hiệu quả là tư duy cùng với sứ mệnh của tổ chức cũng như xác định và thiết lập sứ mệnh một cách rõ

ràng và minh bạch".

Hiện nay chúng ta đang sống trong một thiên niên kỷ mới và trong một thời đại cạnh tranh khốc liệt. Chúng ta nên thay đổi một từ duy nhất trong định nghĩa này để nó phù hợp với thời đại hơn: "Nền tảng của tính lãnh đạo hiệu quả là tư duy cùng với sự khác biệt của tổ chức cũng như xác định và thiết lập sự khác biệt một cách rõ ràng và minh bạch".

Rosser Reeves chắc hẳn cũng sẽ đồng ý với khái niệm được sửa đổi này của chúng ta.

Lời kết

Một lần nữa, chúng ta lại bàn đến đề tài khác biệt hóa. Tôi hy vọng bạn đã nắm bắt được thông điệp về tầm quan trọng của đề tài này và biết cách khác biệt hóa cho sản phẩm của bạn.

Chúng tôi thấy cần phải nhắc lại đôi lời nhận định của Peter Drucker, người khởi xướng cho ngành tư vấn marketing:

Bởi mục đích của kinh doanh là đem về ngày càng nhiều khách hàng mới nên một công ty kinh doanh cần thực hiện hai - và chỉ hai chức năng căn bản: marketing và đổi mới. Marketing và Đổi mới gắn liền với doanh thu, trong khi tất cả những chức năng còn lại đều gắn với chi phí. Marketing là một chức năng độc đáo, chuyên biệt của hoạt động kinh doanh.

Điều đáng buồn là theo thời gian, lời khuyên này đã bị lãng quên như nó chưa từng hiện hữu. Nhiều vị CEO không dành bao nhiêu thời gian cho công tác marketing và cũng chẳng mấy ai quan tâm đến khuyến cáo của David Packard (công ty Hewlett Packard danh tiếng): "Hoạt động marketing quan trọng đến mức bạn không thể bỏ mặc chức năng này cho riêng đội ngũ marketing". Nhiều vị CEO phó mặc chức năng này cho đội ngũ marketing để chuyên tâm vào những mục tiêu mà Drucker gọi là chi phí như: kế hoạch tài chính, quản trị nhân sự, khách hàng, hoạt động của hội đồng quản trị, hoạt động sản xuất… Chỉ có một vài CEO, chẳng hạn như Steve Jobs của Apple, là sẵn sàng dành thời gian để tìm hiểu quá trình này và tham gia một cách tích cực.

Nếu hiểu thấu lời khuyên của Peter Drucker thì các CEO cần đặt mình vào vị trí của một giám đốc marketing. Cấp lãnh đạo cao nhất phải tích cực tham gia vào quá trình marketing để làm cho sản phẩm/ dịch vụ hay công ty trở nên khác biệt và để khách hàng có thể nhận diện dễ dàng. Đồng thời, cấp lãnh đạo cũng cần phải nhất quán và kiên định trong việc bảo vệ chiến lược này trước những lý lẽ của những người làm marketing đang nỗ lực

chứng tỏ bản thân mình.

Nhưng điều này lại đặt ra một câu hỏi mà chúng tôi vẫn thường nhận được khi nói về khác biệt hóa: "Làm sao tôi có thể lôi kéo các nhà quản lý của chúng tôi vào quy trình khác biệt hóa này? Có con đường tắt nào có thể đi theo không?".

Chỉ có một câu trả lời duy nhất: "Hãy gởi tặng họ cuốn sách này!".